



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

MARIANNE LAURILA

# ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”

Esimiesten ja henkilöstön  
käsityksiä hyvästä  
muutosjohtajuudesta

ACTA WASAENSIA 386

LIIKETALOUSTIEDE

## VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan suostumuksella esitetään  
julkisesti tarkastettavaksi Tervahovin Kurtén-auditoriossa (C203)  
torstaina 2. marraskuuta 2017, kello 12.*

Esitarkastajat

Professori Taina Savolainen  
Itä-Suomen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta,  
kauppatieteiden laitos  
PL 111  
80101 JOENSUU

Professori Michael Uljens  
Åbo Akademi  
Kasvatustieteiden ja hyvinvointialojen tiedekunta,  
kasvatustieteiden yksikkö  
PL 311  
65101 VAASA

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto	<b>Julkaisuajankohta</b> 2017	
<b>Tekijä(t)</b> Marianne Laurila	<b>Julkaisun tyyppi</b> Väitöskirja	
	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 386	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö PL 700 65101 VAASA	<b>ISBN</b> 978-952-476-771-2 (painettu) 978-952-476-772-9 (verkkoaineisto)	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 386, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 386, verkkoaineisto)	
	<b>Sivumäärä</b> 293	<b>Kieli</b> Suomi
<b>Julkaisun nimike</b> ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta		
<b>Tiivistelmä</b> Tässä tutkimuksessa kuvataan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ihmisten johtamisesta organisaatiomuutoksessa täydentämällä lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstön näkökulman avulla johtajuus- ja organisaatiomuutoksirjallisuuden luomaa muutosjohtajuuskuvausta, jossa heijastuu pitkälti ylimmän johdon näkökulma. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: (1) Millaisia käsityksiä esimiehillä ja henkilöstöllä on hyvästä muutosjohtajuudesta? (2) Millaisen tentatiivisen mallin avulla muutosjohtajuutta voidaan illustroida heidän käsitystensä kokonaisvariaation pohjalta?  Tutkimusaineisto kerättiin avoimia kysymyksiä sisältävällä elektronisella lomakkeella neljästä merkittävistä muutoksista läpikäyneestä suuresta organisaatiosta kolmelta eri toimialalta: julkishallinnosta, sairaalapalvelualalta sekä rahoitus- ja vakuutusala. Yhteensä 127 vastaajan tuottama tekstiaineisto analysoitiin fenomenografisella menetelmällä. Analyysin lopputuloksena eroteltiin toisistaan neljä laadullisesti erilaista muutosjohtajuuskäsitystä: (1) ohjaava, (2) osallistava, (3) innostava ja (4) emansipoiva. Nämä käsitykset erosivat toisistaan sen suhteen, onko esimiestyön sisältö enemmän toiminta- vai tunnekeskeistä, sekä painottuuko kommunikaatiossa enemmän esimiehen taholta alaisille kulkeva yksisuuntainen vertikaalinen viestintä vai esimiehen ja alaisten väliseen avoimeen vuorovaikutukseen ja tasavertaisuuteen perustuva horisontaalinen viestintä. Tulosten perusteella muutosjohtajuus näyttää edellyttävän esimieheltä jatkuvaa tasapainottelua erilaisten, osittain toisilleen vastakkaisien ja yhtäaikaisesti läsnä olevien – paradoksaalisten – esimiestoimintaan alaisten taholta kohdistuvien odotusten välillä. Tulosten pohjalta kehitettiin muutosjohtajuuden paradoksaalista luonnetta havainnollistava metaforinen ”kompassimalli”, joka luo kuvaa siitä, mitä esimiehet ja henkilöstö pitävät tärkeänä ihmisten johtamisessa organisaatiomuutoksessa.  Tutkimus tuottaa teoreettisen kontribuution muutosjohtajuutta koskevaan keskusteluun kahdella tavalla. Ensinnäkin, tutkimuksen lopputuloksena esitetyn ”kompassimallin” valossa muutosjohtajuus näyttäytyy paradoksaalisena ja moniulotteisena ilmiönä siinä missä aikaisemmassa kirjallisuudessa muutosjohtajuutta on usein lähestytty lineaarisena prosessina ja toisensa poissulkevinä johtajuustyyleinä tai toimintatapoina, joista esimiehen tulisi kyetä valitsemaan kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivin vaihtoehto. Toiseksi, muutosjohtajuuteen kohdistuneesta runsaasta ja rikkaasta aikaisemmasta tutkimuksesta huolimatta näyttää siltä, että emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys, eli alaisten auttaminen vapautumaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunnesidosten vallasta, tuo arvokkaan lisän aihetta koskevaan keskusteluun. Tutkimuksen käytännön hyötyjiä ovat erityisesti esimiehet sekä heidän koulutuksestaan ja konsultoinnistaan vastaavat tahot, sillä ”kompassimalli” voi toimia heuristisena apuvälineenä esimiesten koulutuksessa organisaatioissa, jotka haluavat kehittää muutosjohtajuusosaamistaan. Lisäksi tutkijat voivat soveltaa mallia hypoteesien laatimisen pohjana tarkastellessaan muutosjohtajuuden ongelmakohtia tai menestystekijöitä sekä tiettyjen esimiestoimintojen vaikutusta erilaisiin organisatorisiin ja yksilötason tekijöihin.		
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtajuus, organisaatiomuutos, esimiestoiminta, fenomenografia		



<b>Publisher</b> University of Vaasa	<b>Date of publication</b> 2017	
<b>Author(s)</b> Marianne Laurila	<b>Type of publication</b> Doctoral thesis	
	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 386	
<b>Contact information</b> University of Vaasa Department of Management P.O. Box 700 65101 Vaasa	<b>ISBN</b> 978-952-476-771-2 (print) 978-952-476-772-9 (online)	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 386, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 386, online)	
	<b>Number of pages</b> 293	<b>Language</b> Finnish
<b>Title of publication</b> “We are all in the same boat and rowing together in the same direction”. Manager and employee conceptions of good change leadership		
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this study is to describe manager and employee conceptions of good change leadership. The study seeks to improve understanding of leading people in organizational change from the perspective of middle- and frontline managers and employees, whereas current leadership and organizational change literature tends to emphasize the point of view of upper-level managers. The following questions will be answered: (1) What kind of conceptions do middle- and frontline managers and employees have of good change leadership? (2) What kind of tentative model could illustrate change leadership behavior based on their conceptions?</p> <p>The empirical data was collected from middle- and frontline managers and staff employees from four large organizations that had gone through major transformational change. Based on phenomenographic analysis of 127 open-ended electronic survey data, the researcher identified four different qualitative meaning categories that describe good change leadership behavior: (1) directing, (2) participating, (3) inspiring and (4) emancipating. The categories differentiated in terms of focusing more on action or emotions and in terms of vertical or horizontal communication flow between supervisor and subordinates. Thus, the identified categories were revealed to be somewhat paradoxical, but also complimentary, in their character, suggesting that good change leadership necessitates continuous balancing of these paradoxes. As a result, the study proposes a tentative metaphorical change leadership “compass model” that reflects the leadership behavior managers and employees find important and meaningful in terms of successful organizational change.</p> <p>The theoretical contribution of this study is twofold. Firstly, the proposed “compass model” illustrates the paradoxical and multidimensional nature of change leadership, whereas in earlier literature, it has often been described as a rational, linear process or two opposite dimensions and styles, which exclude one another in terms of pursuing effective leadership behavior in certain situations. Secondly, despite the rich and versatile change leadership literature, it seems that the concept of emancipating leadership, i.e. helping people to unchain from the negative emotions triggered by organizational change, has a valuable contribution to our understanding of leading people in organizational change. As for the practical implication, the findings provide useful information and a heuristic device for supervisors and human resource management practitioners in organizations that aim to develop their change leadership competences. Furthermore, the tentative “compass model” can serve as a starting point for academics in exploring success factors and obstacles of change leadership behavior and its effects on different kinds of organizational and individual variables.</p>		
<b>Keywords</b> Change leadership, organizational change, leadership behavior, phenomenography		



## ESIPUHE

Väitöskirjan tekeminen on verrattavissa vuorelle kiipeämiseen, sillä se vaatii lujaa päättäväisyyttä ja periksiantamattomuutta. Vuorelle johtaa monta polkua, mutta näkymät määränpäässä ovat samat: ylitsevuotava ilo elämää kohtaan. Olen onnellinen voidessani lausua kiitokseni kaikille niille, jotka auttoivat minua väitöskirjani valmistumisessa. Kiitos väitöskirjani ohjaajille professori Riitta Viitalalle ja tutkimusjohtaja KTT Mikko Luomalle siitä, että jaksoitte kommentoida käsikirjoitustani toisinaan kiireelliselläkin aikataululla. Kiitän väitöskirjani esitarkastajia professori Taina Savolaista ja professori Michael Uljensia rakentavasta ja asiantuntevasta palautteesta, joiden avulla käsikirjoitukseni hioutui lopulliseen muotoonsa. Kiitän myös professori Adam Smalea, KTT Seppo Luotoa ja KTT Henri Hakalaa arvokkaista parannusehdotuksista väitöskirjani viimeistelyvaiheessa, sekä professori Sinikka Vanhalaa ymmärrystä avartavasta palautteesta johtamisen valtakunnallisessa tohtoritutoriaalissa ja Työelämän tutkimuspäivillä.

Kiitos kaikille tutkimukseeni osallistuneille henkilöille arvokkaiden näkemysten ja kokemusten jakamisesta, sillä tutkimukseni pohjautuu juuri heidän käsityksiinsä hyvästä muutosjohtajuudesta. Kiitos Vaasan yliopiston julkaisusihteeri Merja Kalliolle väitöskirjani julkaisuasun tarkistamisesta, sekä tohtorikoulutuksen aikaisille kollegoilleni johtamisen yksikössä rohkaisevista keskusteluista väitöskirjaprosessini aikana. Kiitos myös nykyisille kollegoilleni Länsi-Suomen Muotoilukeskus Muovassa lämminhenkisestä ja inspiroivasta työyhteisöstä, jossa olen saanut oppia tieteellistä luovuutta. Tämän tutkimuksen toteuttamista ovat tukeneet taloudellisesti Liikesivistysrahasto, Evald ja Hilda Nissin Säätiö, Kaupallisten ja teknillisten tieteiden säätiö sekä Suomen Kulttuurirahaston keskusrahasto ja Etelä-Pohjanmaan maakuntarahasto. Kiitän saamastani rahoituksesta.

Sydämellinen kiitos kaikille ystävilleni ja sukulaisilleni esirukouksesta sekä ilojen ja surujen jakamisesta väitöskirjatyöhöni kuluneiden vuosien aikana. Tämä työ on järkkymättömien esirukousten varassa rakennettu kollektiivinen tuotos. Suurin kiitos kuuluu Jeesukselle Kristukselle, sillä ilman Hänen armoaan ja johdatustaan tätä väitöskirjaa ei olisi. Omistan väitöskirjani rakkaalle tyttärelleni, jonka kanssa olen saanut aloittaa kokonaan uudenlaisen tutkimusmatkan.

Vaasassa 15.8.2017

Marianne Laurila





## Sisällys

Tiivistelmä.....	III
Abstract .....	V
ESIPUHE .....	VII
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimustarpeen perusteleminen .....	2
1.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	5
1.4 Rajaukset ja näkökulmavalinnat .....	5
1.5 Teoreettinen asemointi .....	7
1.6 Raportin rakenne .....	18
<b>2 MUUTOSJOHTAJUUS KIRJALLISUUDEN VALOSSA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Keskeiset käsitteet.....	19
2.1.1 Muutosjohtajuus .....	19
2.1.2 Hyvä muutosjohtajuus .....	27
2.1.3 Esimiestoiminta .....	29
2.1.4 Organisaatiomuutos .....	31
2.2 Teoreettisia lähestymistapoja muutosjohtajuuteen .....	49
2.2.1 Rationaalinen lähestymistapa .....	49
2.2.2 Tyyliteoreettinen lähestymistapa .....	65
2.2.3 Neokarismaattinen lähestymistapa .....	75
2.3 Katsaus empiirisiin muutosjohtajuustutkimuksiin.....	93
2.3.1 Tutkimusten taustatietoja.....	94
2.3.2 Keskeisimpiä tutkimustuloksia.....	96
2.4 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.....	102
<b>3 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>110</b>
3.1 Fenomenografinen tutkimusote.....	110
3.1.1 Tieteenfilosofiset taustasitoumukset.....	111
3.1.2 Tutkijan positio .....	112
3.1.3 Tutkimusprosessin eteneminen.....	114
3.2 Aineiston keruu .....	116
3.2.1 E-kyselyn toteuttaminen .....	116
3.2.2 Vastauslomakkeiden käsitteleminen.....	118
3.2.3 Vastaajien taustatiedot .....	120
3.3 Aineiston analyysi.....	126
3.3.1 Analyysitaso ja -yksikkö.....	126
3.3.2 Fenomenografisen analyysin vaiheet.....	127
3.3.2.1 Merkitysyksiköiden etsiminen ja teemoittaminen .....	128
3.3.2.2 Kuvauskategorioiden muodostaminen.....	130
3.3.2.3 Tulosavaruuden luominen.....	132

4	TULOSTEN TARKASTELU .....	138
4.1	Keskeiset tutkimustulokset .....	138
4.1.1	Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys .....	138
4.1.1.1	Tavoitteiden asettaminen .....	138
4.1.1.2	Resursseista huolehtiminen .....	140
4.1.1.3	Edistymisen seuraaminen .....	147
4.1.2	Osallistava muutosjohtajuuskäsitys.....	154
4.1.2.1	Vastuun delegoiminen .....	154
4.1.2.2	Konsultoiva suunnitteleminen .....	155
4.1.2.3	Jaettu päätöksen tekeminen .....	162
4.1.3	Innostava muutosjohtajuuskäsitys.....	165
4.1.3.1	Vision merkityksellistäminen .....	166
4.1.3.2	Esimerkkinä oleminen .....	169
4.1.3.3	Rohkaiseva kannustaminen .....	172
4.1.4	Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys .....	175
4.1.4.1	Tunteiden oikeuttaminen .....	176
4.1.4.2	Ahdistuneisuuden purkaminen .....	179
4.1.4.3	Turvallisuudentunteen luominen .....	181
4.2	Tulosten vertaaminen aikaisempaan kirjallisuuteen .....	184
5	DISKUSSIO .....	199
5.1	Yhteenvedo tuloksista.....	199
5.2	Tulosten merkitys .....	203
5.2.1	Teoreettinen kontribuutio .....	203
5.2.2	Käytännön implikaatiot .....	207
5.3	Tutkimuksen arviointi.....	209
5.3.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	209
5.3.2	Eettinen pohdinta.....	215
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	216
5.5	Loppusanat.....	218
	LÄHTEET.....	220

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset rajaukset ja näkökulmavalinnat.....	7
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen asemointi johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuudessa .....	17
Kuvio 3. Empiiristen muutosjohtajuustutkimusten määrät julkaisuvuosittain ....	94
Kuvio 4. Tutkijan asema suhteessa tutkimuskohteeseen .....	112
Kuvio 5. Tutkimusprosessin vaiheet.....	115
Kuvio 6. Vastaajien työorganisaatioiden muutokset .....	123
Kuvio 7. Organisaatiomuutosten vaikutukset vastaajien omaan työhön .....	124
Kuvio 8. Muutosten koetut vaikutukset.....	125
Kuvio 9. Osallistuminen muutosten suunnitteluun.....	125
Kuvio 10. Vaikutusmahdollisuuksien riittävyys .....	126
Kuvio 11. Horisontaalinen kuvauskategoriasysteemi .....	133
Kuvio 12. Kategorioiden jäsentäminen tulosvaraudeksi.....	135
Kuvio 13. Muutosjohtajuuden kompassimalli .....	202

## Taulukot

Taulukko 1. Johtajuusmääritelmiä .....	20
Taulukko 2. Johtajuuden ja johtamisen välisiä eroja .....	23
Taulukko 3. Empiiristen muutosjohtajuustutkimusten taustatietoja .....	96
Taulukko 4. Yhteenvedo muutosjohtajuuden lähestymistavoista .....	104
Taulukko 5. Vastaajien demografiset tiedot.....	122
Taulukko 6. Merkitysyksiköiden jakautuminen teemoittain.....	129
Taulukko 7. Kuvauskategorioiden muodostaminen.....	130
Taulukko 8. Merkitysyksiköiden jakautuminen kuvauskategorioittain .....	136
Taulukko 9. Tulosten vertaaminen aikaisempiin muutosjohtajuusmalleihin.....	185

## Liitteet

Liite 1. Empiirisiä muutosjohtajuustutkimuksia 1990–2015 .....	248
Liite 2. Viitatuimpia rationaalisia muutosjohtajuusmalleja .....	264
Liite 3. Viitatuimpia tyylliteoreettisia johtajuusmalleja.....	268
Liite 4. Viitatuimpia neokarismaattisia johtajuusmalleja.....	269
Liite 5. Saatekirje .....	272
Liite 6. E-kyselylomake tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa .....	273
Liite 7. E-kyselylomake tiedonkeruun toisessa vaiheessa.....	275
Liite 8. Esimerkkejä merkitysyksiköiden ja teemojen muodostamisesta.....	278



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Muutos ja kehittyminen ovat olleet eräitä keskeisimpiä tutkimusaiheita johtamisen ja organisaation alalla jo useita vuosikymmeniä. Tutkijoiden mielenkiinto aiheen ympärillä jatkuu edelleen vahvana, sillä organisaatiot käyvät tiivistyvää eloonjäämiskamppailua globalisaation, talouden suhdannevaihteluiden, nopean teknologian kehityksen ja lainsäädännön muutosten ristiaallokossa. (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013: 111.) Toimintaympäristön muutokset heijastuvat työn organisointitapoihin myös suomalaisessa työelämässä. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometriin vuonna 2013 vastanneista suomalaisista palkansaajista lähes 60 prosenttia ilmoitti, että viimeisen vuoden aikana heidän työpaikallaan oli toteutettu tehtävien uudelleenjakoa tai otettu käyttöön uusia työmenetelmiä ja tietojärjestelmiä (Lyly-Yrjänäinen, 2014: 29). Suomalaisilla työpaikoilla toteutettujen organisaatiomuutosten määrä on suuri myös eurooppalaisessa vertailussa: Eurofoundin kyselyn mukaan 46 prosenttia suomalaisista johtajista ja henkilöstön jäsenistä kertoivat käyneensä läpi organisaatiomuutoksen vuoden 2010 jälkeen, siinä missä EU-maiden keskiarvo on 33 prosenttia (Eurofound, 2013).

Säilyäkseen kilpailukykyisenä kompleksisessa ja epävakaaassa toimintaympäristössä organisaatioiden on muututtava jatkuvasti, yhä nopeampaan ja tiheämpään tahtiin (Brown & Eisenhardt, 1997: 1; Bruch, Gerber & Maier, 2005: 97). Nopealla kasvulla ja jatkuvalla muutoksella on myös varjopuolensa, sillä pahimmillaan ne voivat ajaa organisaation syvään kriisiin (Probst & Raisch, 2005: 90). Etenkin suuret organisaatiomuutokset – kuten rakenneuudistukset – lisäävät usein stressiä (Ashford, 1988; Callan, 1993), työuupumusta (Lee & Ashforth, 1996; Kets De Vries & Balazs, 1997), sairauspoissaoloja sekä heikentävät motivaatiota ja työhön sitoutumista (Wiezer ym., 2011). Heikkilän (1998) pankkifuusiota tarkasteleva väitöskirjatutkimus ennakoii jopa 25–30 prosentin romahdusta työtehosta, mikäli työyhteisössä odotetaan merkittäviä muutoksia.

Muutos on pysyvästi läsnä organisaatioiden arjessa, minkä vuoksi johtajilta edellytetään kykyä toteuttaa muutoksia tehokkaasti (Burnes, 2005: 73). Akateemisten tutkijoiden mukaan kuitenkin 60–70 prosenttia suurista organisaatiomuutoksista epäonnistuu (Beer & Nohria, 2000: 133; Smith, 2003: 46; Burnes, 2004a: 886). Konsultointiyritys McKinseyn suorittama kysely antaa samansuuntaisia tuloksia: noin kaksi kolmasosaa yli 3000 tutkimukseen vastanneista liikkeenjohtajista ympäri maailmaa raportoi, että suurten organisaatiomuutosten seurauksena ei saavutettu asetettuja tulostavoitteita (Meaney & Pung, 2008: 3). Muutosten epäonnis-

tumiseen on löydetty monia syitä, mutta tutkijat ovat olleet varsin yksimielisiä siitä, että inhimillisten tekijöiden huomioiminen ja ihmisten johtaminen – eli johtajuus – ovat kriittisen tärkeitä muutosten onnistumisen kannalta (Kotter, 1996: 22–23; Gill, 2003: 309–310; McLagan, 2003: 13–15; Keller, Meaney & Pung, 2010: 1). Organisaatiomuutoksessa menestyminen näyttääkin kulminoituvan viime kädessä siihen, missä määrin yksittäiset ihmiset tukevat tai vastustavat muutosta (Nadler, 1981: 197; Carnall, 1986: 763–764; Attaran, 2000: 796). Organisaatioiden on niin ikään kyettävä lisääntyvässä määrin edistämään työntekijöiden valmiutta sopeutua jatkuviin muutoksiin (Choi, 2011: 479–480; Mueller, Jenny & Bauer, 2012: 220).

Suomalaiset kuntasektorilla tehdyt tutkimukset osoittavat, että esimies on avainasemassa organisaatiomuutosten läpiviemisessä ja esimies voi omalla toiminnallaan edistää alaistensa sopeutumista muutokseen (Stenvall ym., 2007; Nyholm, 2008; Ponteva, 2009; Vakkala, 2012). Myös kansainväliset tutkimukset antavat viitteitä siitä, että esimiehellä on tärkeä rooli alaisten myönteisten muutosreaktioiden luomisessa (Stensaker & Meyer, 2012). Esimiehen tarjoama tuki muutoksen aikana edistää muun muassa työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (Elias & Mittal, 2011) sekä yhtäältä luottamus esimieheen vahvistaa alaisten sitoutumista muutokseen (Neves & Caetano, 2009). Sitoutumisen ohella alaisten luottamus esimiestä kohtaan lisää myös innostusta, kommunikaatiota ja tiedon jakamista työyhteisössä vaikuttaen siten myönteisesti uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymiseen (Savolainen & Häkkinen, 2011; Savolainen & López-Fresno, 2012). Tutkijat ovat lisäksi havainneet, että esimiehen ja alaisen välinen myönteinen suhde (Miller, Madsen & Cameron, 2006; Shah & Shah, 2010) sekä esimiehen jakama muutosta koskeva informaatio (Terry & Jimmieson, 2003; Allen ym., 2007) edistävät muutosvalmiutta ja avoimuutta muutokselle. Esimiehellä näyttäisi siten olevan keskeinen merkitys jatkuvien organisaatiomuutosten läpiviemisessä. Itse asiassa muutosjohtajuuden uskotaan olevan jopa yksi tärkeimmistä esimiehen rooleista tänä päivänä (Ford & Ford, 2012: 2), joten muutosjohtajuus on yhteiskunnallisesti erittäin ajankohtainen tutkimusaihe.

## 1.2 Tutkimustarpeen perusteleminen

Muutosjohtajuus on ollut akateemisten tutkijoiden lisääntyvän mielenkiinnon kohteena viimeisen 25 vuoden aikana. Aiheeseen kohdistuneesta runsaasta tutkimuksesta huolimatta tutkijat eivät ole onnistuneet saavuttamaan yhtenäistä näkemystä siitä, millaisista esimiestoiminnoista hyvä muutosjohtajuus koostuu. Muutosjohtajuutta on tarkasteltu teoreettisesti erilaisista lähtökohdista ja useiden käsitteellisten luokittelujen alla, minkä vuoksi aikaisempien tutkimustulosten vertaa-

minen ja suhteuttaminen toisiinsa on hankalaa (Latham, 2013: 21). Tutkijat ovatkin havainneet hiljattain, että tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta, jossa tarkastellaan esimiestoimintaa organisaatiomuutoksen kontekstissa ja yhdistetään olemassa olevia muutosjohtajuuden teorioita toisiinsa (Higgs & Rowland, 2010: 371–372; Higgs & Rowland, 2011: 311; Ford & Ford, 2012: 2; Ford, Ford & Polin, 2014: 215). Muutosjohtajuutta koskeva tutkimustieto tulisi myös kyetä muuntaamaan käytännön esimiestyön tasolla helpommin sovellettavissa olevaan muotoon (Appelbaum ym., 2012: 764).

Tarve tälle tutkimukselle nousee niin ikään kahdesta syystä. Ensinnäkin, *tarvitaan lisää laadullisesti suuntautunutta empiiristä tutkimusta, jossa tarkastellaan esimiestoimintaa organisaatiomuutoksessa askeleen aikaisempaa käytännönläheisemmällä tasolla lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstön näkökulmasta*. Muutosjohtajuus on liitetty käsitteenä perinteisesti ylimmän johdon toimintaan, joten kirjallisuudessa painottuu usein ylimmän johdon asema ja rooli organisaatiomuutosten läpiviemisessä. Muutosjohtajuustutkimusta hallitsee pitkälti normatiivinen ja funktionalistinen valtavirta, joka tarjoaa lähinnä ylimmälle johdolle erilaisia malleja ja tekniikoita onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Muutosjohtajuutta koskeva keskustelu liikkuu samalla melko abstraktilla tasolla, minkä vuoksi on vaikea tehdä kytköksiä käytännön esimiestyöhön. (By, 2005: 378; Alfes, Truss & Gill, 2010: 109–110.) Tämä saattaa selittyä osittain sillä, että ylimmällä johtotasolla käsiteltävä tieto on luonteeltaan abstraktia, objektiivista ja eksplisiittistä, kun taas alempien johtotasojen esimiestyössä korostuu oman yksikön toimintaa koskeva konkreettinen, subjektiivinen ja implisiittinen tieto (Argyris, 1990: xii, alkup. 1964).

Yhä useammat tutkijat ovat peräänkuuluttaneet sitä, että suorilla lähiesimiehillä on muutosten onnistumisen kannalta tärkeä merkitys (Van der Voet, 2014b: 373; Van der Voet, Kupers & Groeneveld, 2015b: 15). Tämä tärkeä näkökulma on jäänyt kuitenkin vähemmälle huomiolle monissa vallitsevissa johtajuusteoreettisissa lähestymistavoissa, joissa painottuu pitkälti ylimmän johdon näkökulma (Hall, 2011: 66). Muutosjohtajuutta koskevaa empiiristä tutkimustietoa on kerätty varsin monipuolisesti eri johtotasojen toimijoilta ja muulta henkilöstöltä, mutta pääosin kvantitatiivisilla kyselymenetelmillä (Liite 1). Koska monet empiirisessä tutkimuksessa käytetyt johtajuusmallit perustuvat pitkälti ylimmältä johdolta kerättyyn aineistoon (mm. Kanter, 1983; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna 1986; Kouzes & Posner, 1987; Kotter, 1996) tai kirjallisuuskatsauksiin (House, 1977; Podsakoff ym., 1990), on mahdollista, että tutkijoilta on jäänyt vielä huomaamatta joitakin alempien johtotasojen esimiesten ja henkilöstön tärkeinä pitämiä muutosjohtajuuden osa-alueita.

Toiseksi, *tarvitaan lisää tutkimusta, joka luo aikaisempaa monipuolisemman kuvan muutosjohtajuudesta lähestymällä sitä samanaikaisesti erilaisten teoreettisten linssien läpi*. Mikäli muutosjohtajuutta tarkastellaan ainoastaan yhdestä teoreettisesta näkökulmasta, kuvaus ja ymmärrys ilmiöstä saattaa jäädä liian kapealaiseksi ja yksiulotteiseksi. Organisaatiomuutoskirjallisuudessa vallitsevassa teoreettisessa lähestymistavassa muutosjohtajuutta tarkastellaan suunnitelmallisena, lineaarisena ja ajassa vaiheittain etenevänä prosessina, jota johtaja pyrkii hallitsemaan ja ohjaamaan. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muutosjohtajuudessa on kysymys siitä, että organisaatioissa pyritään luomaan uusi järjestys ja tasapainotila korvaamalla vanhat rakenteet, järjestelmät, prosessit ja jopa ihmiset uusilla. Tällainen rationaalinen ja mekanistinen lähestymistapa jättää huomioimatta organisaatiomuutokseen kätkeytyvän, kompleksisuuden, vastakkaiset jännitteet, organisaatioissa työskentelevät ihmiset sekä muutokseen liittyvän epävarmuuden ja monitulkinnallisuuden. (Graetz & Smith, 2010: 150–151.)

Wetzel ja Van Gorp (2013) kritisoivat voimakkaasti sitä, että muutosjohtajuustutkimus on jo pitkään ollut hyvin yksinkertaista, triviaalia, itseään toistavaa ja lähestyy tylsyyttä. Heidän mukaansa muutosjohtajuustutkimuksessa on tapahtunut vain vähän kehitystä viimeisten vuosikymmenien aikana, sillä edelleen käytetään hyvin vanhoja käsitteitä ja teoreettisia lähestymistapoja, jotka juontavat juurensa aina Kurt Lewinin (1947) ja Frederick Taylorin (1911) töihin. Organisaatiomuutoskirjallisuudessa esiintyvät tunnetuimmat muutosjohtajuusmallit (mm. Kotter, 1996; Beer & Nohria, 2000; Senge, 1996; Burnes, 2004) ovat hyvin samankaltaisia toistensa kanssa eivätkä juurikaan tuo uudenlaista näkökulmaa ilmiön tarkasteluun. (Wetzel & Van Gorp, 2013: 116.) Wetzelin ja Van Gorpin mielestä muutosjohtajuustutkimus onkin ajautunut tilaan, jossa hyödynnetään vain tiettyjä teoreettisia lähestymistapoja, mistä johtuen ymmärrys ilmiöstä ei lisäännä merkittävästi käytännöllisellä tai teoreettisella tasolla. Yksi keskeinen ongelma on ollut toisaalta siinä, että muutosjohtajuustutkimuksessa ei ole hyödynnetty riittävästi erilaisia organisaatiomuutoskirjallisuudessa esiintyviä teoreettisia lähestymistapoja. (Emt. 132.) Toisaalta taas muutosjohtajuustutkimuksessa on yhdistetty vain harvoin organisaatiomuutos- ja johtajuusteoreettisia lähestymistapoja toisiinsa, mistä johtuen nämä kaksi kirjallisuudenalaa ovat pysyneet toisistaan melko irrallaan (Herold ym., 2008: 346). Yhdistämällä organisaatiomuutos- ja johtajuuskirjallisuudessa esiintyviä teoreettisia lähestymistapoja muutosjohtajuuden tutkimiseen sekä tarkastelemalla muutosjohtajuutta samanaikaisesti erilaisten teoreettisten linssien läpi on kuitenkin mahdollista löytää uusia näkökulmia ja saavuttaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys ilmiöstä (ks. Okhuysen & Bonardi, 2011: 6).



### 1.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa kuvataan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ihmisten johtamisesta organisaatiomuutoksessa täydentämällä lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstön näkökulman avulla johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuuden luomaa muutosjohtajuuskuvaa, jossa heijastuu pitkälti ylimmän johdon näkökulma. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- *Millaisia käsityksiä esimiehillä ja henkilöstöllä on hyvästä muutosjohtajuudesta?*
- *Millaisen tentatiivisen mallin avulla muutosjohtajuutta voidaan illustroida heidän käsitystensä kokonaisvariaation pohjalta?*

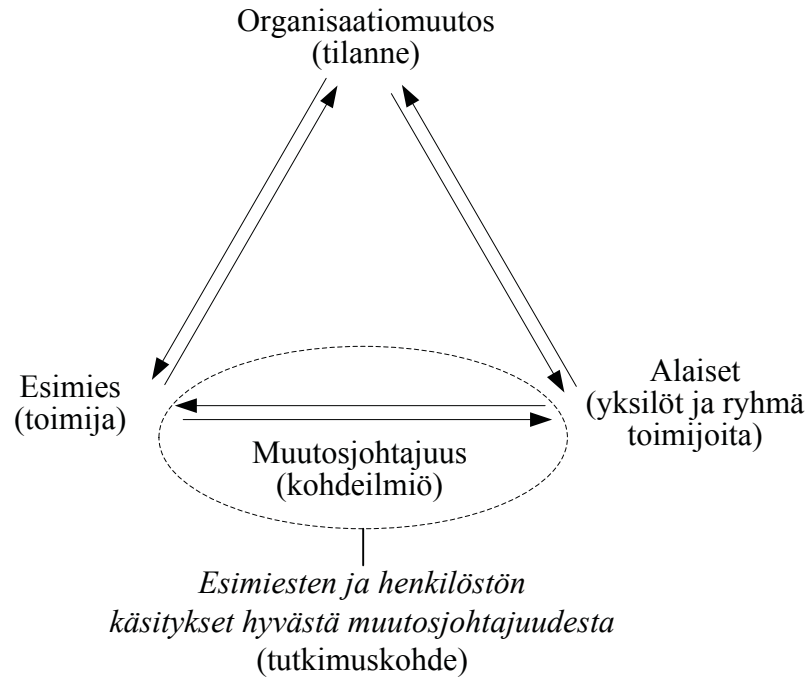
### 1.4 Rajaukset ja näkökulmavalinnat

Käsillä oleva monografia pohjautuu fenomenografiseen tutkimusotteeseen ja analyysimenetelmään, jonka kohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset arkielämän ilmiöistä (ks. Marton, 1986; Uljens, 1989; Marton & Booth, 1997; Niikko, 2003). Tutkimus kohdistuu *esimiesten ja henkilöstön käsityksiin hyvästä muutosjohtajuudesta*, ei muutosjohtajuuteen ilmiönä sinänsä. Tutkimusaineisto on kerätty yhteensä 127 esimieheltä ja henkilöstöltä avoimia kysymyksiä sisältävällä elektronisella lomakkeella neljästä merkittäviä muutoksia läpikäyneestä suuresta organisaatiosta kolmelta eri toimialalta: julkishallinnosta, sairaalapalvelualalta sekä rahoitus- ja vakuutusosalta. Muutosjohtajuutta tarkastellaan esimiesten ja henkilöstön tuottaman tekstiaineiston kokonaisvariaation pohjalta sen sijaan, että verrattaisiin, miten näiden vastaajaryhmien tai eri toimialoilla työskentelevien vastaajien käsitykset muutosjohtajuudesta eroavat toisistaan. Tutkimusaineistosta tehtävät luokitukset tulevat siten kattamaan koko vastausten variaation ja syntyvät niistä ilmaisusta, joilla esimiehet ja henkilöstö kuvaavat käsityksiään hyvästä muutosjohtajuudesta. Näin syntyviä käsitteellisiä luokituksia voidaan pitää jo itsessään tämän tutkimuksen keskeisenä tuloksena (ks. Järvinen & Järvinen, 2004: 84). Tätä tutkimusta ei tule siten sekoittaa perinteiseen vertailevaan tutkimusotteeseen (Etzioni & Dubow, 1970) ja menetelmään (Lijphart, 1971), joissa pyritään tarkastelemaan tiettyjen tapausten tai sosiaalisten yksiköiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja.

Tutkimuksen kohdeilmiötä, muutosjohtajuutta, tarkastellaan esimiehen toimintaan alaisten taholta organisaation muutostilanteessa kohdistuvien toiveiden ja odotusten kautta. Tutkimuksen kohteena olevat käsitykset hyvästä muutosjohtajuudesta

heijastavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ihanteita ja arvopreferenssejä, jotka voivat perustua heidän hyviin tai huonoihin arkielämän kokemuksiin esimiestoiminnasta organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa normatiivinen ja idealistinen oletus siitä, että toimimalla muutostilanteessa tietyllä tavalla sekä kiinnittämällä huomiota määrättyihin asioihin esimies voi edistää organisaatiomuutoksen läpiviemistä sekä alaistensa sopeutumista muutokseen. Esimiehen ajatellaan siten olevan lähtökohtaisesti keskeinen organisaatiomuutosta edistävä toimija, organisaation sisäinen muutosagentti (ks. Beckhard, 1969: 101; Zaltman & Duncan, 1977: 183). Tämä näkökulmavalinta tehdään tietoisena siitä, että käytännössä niin esimies kuin alaiset voivat olla yhtäältä muutoksen toimijoita ja toisaalta muutoksen kohteita (ks. Cartwright, 1951: 387; Staehle & Schirmer, 1992: 67–68); aktiivisia tai passiivisia sekä muutosmyönteisiä tai -vastaisia toimijoita (ks. Gabele, 1981: 71; Stensaker & Meyer, 2012: 113–114).

Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta kuvataan erilaisten transformaatioksi luokiteltavien organisaatiomuutosten – kuten fuusio, strategian muutos, organisaatorakenteen ja toimintaprosessien uudistaminen sekä toimintojen ulkoistaminen – tilanteesta käsin sen sijaan, että keskityttäisiin tietyn muutostilanteen tai muutosprosessin ominaispiirteisiin sinänsä. Tutkimusaineisto on kerätty transformationaalisia muutoksia läpikäyneistä organisaatioista, koska transformaatio muuttaa perustavanlaatuisesti koko organisaatiota tai sen määrätyn yksikön toimintaa (Dunphy & Stace, 1993), ja sillä on havaittu olevan merkittäviä vaikutuksia yksittäisille työntekijöille (Clark, 2005: 51). Esimiehestä haetaan usein turvaa pelkoa ja epävarmuutta herättävissä tilanteissa, joten psykologinen tarve johtajuudelle korostuu etenkin transformaation kaltaisten suurten ja stressaavien organisaatiomuutosten yhteydessä (Popper & Zakkai, 1994: 6; Conger, 1999: 164; Smollan, 2006: 144). Tarkastelemalla esimiesten ja henkilöstön muutosjohtajuuskäsityksiä osana transformaationaalista organisaatiomuutosta voidaan ymmärtää paremmin, miten muutosjohtajuus ymmärretään juuri kyseisestä tilanteesta käsin. Tässä tutkimuksessa ei niin ikään tarkastella muutosjohtajuutta, organisaatiomuutosta tai johtajuuskäyttämiseen vaikuttavia tilannetekijöitä sinänsä vaan tutkimuksen kohteena ovat esimiesten ja henkilöstön käsitykset hyvästä muutosjohtajuudesta. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen keskeisiä rajauksia ja näkökulmavalintoja.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen keskeiset rajaukset ja näkökulmavalinnat

## 1.5 Teorettinen aseointi

Tämän tutkimuksen kohdeilmionä on muutosjohtajuus eli ihmisten johtaminen organisaatiomuutoksessa. Muutosjohtajuutta koskevaa keskustelua on käyty paljon sekä johtajuus- että organisaatiomuutoskirjallisuudessa. Keskeinen ero näiden kahden kirjallisuuden alan välillä on se, että johtajuuskirjallisuudessa painottuu ehkä enemmän ihmisten johtamisen (leadership) ja organisaatiomuutoskirjallisuudessa asioiden johtamisen (management) näkökulma muutokseen. Kirjallisuudessa esiintyy runsaasti erilaisia teoreettisia lähestymistapoja, joiden varassa voidaan tarkastella muutosjohtajuutta eri näkökulmista. Tämän tutkimuksen teoreettisen aseoinnin kannalta on välttämätöntä esitellä joitakin keskeisimpiä teoreettisia lähestymistapoja muutosjohtajuuteen, mikä auttaa kiinnittämään tutkimuksen osaksi aikaisempaa aihetta koskevaa keskustelua. Tarkoituksena ei ole luoda kokonaisvaltaista ja syväluotaavaa katsausta kaikkiin olemassa oleviin teorioihin, joiden varassa muutosjohtajuutta voidaan tarkastella. Teoriakenttää avataan ainoastaan sen verran, että on mahdollista ymmärtää tämän tutkimuksen asema suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen.

### **Teoreettisia lähestymistapoja muutosjohtajuuteen johtajuuskirjallisuudessa**

Johtajuutta on tutkittu sosiaalitieteessä aina 1930-luvulta lähtien (House & Aditya, 1997: 409) sekä sittemmin myös muun muassa kasvatustieteessä, hoitotieteessä ja liiketaloustieteessä. Klassiset johtajuusteoriat heijastavat pitkälti länsimaisen teollisuusyhteiskunnan arvoja, ja niissä näkyy vahvasti etenkin amerikkalaisen kulttuurin piirteitä – kuten yksilöllisyys, hedonistisuus, rationaalisuus, työkeskeisyys ja demokraattisuus (emt. 409–410). Johtajuustutkimus jaotellaan perinteisesti neljään teoreettiseen pääsuuntaukseen: (1) piirreteoreettiseen, (2) tyyli-teoreettiseen, (3) tilanneteoreettiseen ja (4) neokarismaattiseen (ks. Bryman, 1992; House & Aditya, 1997; Robbins, 2001). Dinhin ym. (2014) suorittaman laajan kirjallisuuskatsauksen mukaan tänä päivänä esiintyy kuitenkin ainakin 66 erilaista teoreettista lähestymistapaa johtajuuden tarkasteluun akateemisissa huipujournaleissa. Vaikka klassisen johtajuustutkimuksen kulta-aika on jo ohi, akateemisten tutkijoiden mielenkiinto sitä kohtaan on säilynyt: katsauksen kohteena olleista 752 artikkelista 39 % perustui neokarismaattiseen, 20 % piirreteoreettiseen, 8 % tyyli-teoreettiseen ja 7 % tilanneteoreettiseen lähestymistapaan. Nämä johtajuustutkimuksissa jo vuosikymmenten ajan käytössä olleet teoriasuuntaukset ovat pitäneet pintansa myös muutosjohtajuustutkimuksessa, joten seuraavissa kappaleissa perehdytään hieman niihin:

1. *Piirreteoreettinen* johtajuustutkimus, joka kukoisti 1930–1950-luvuilla (House & Aditya, 1997: 410), pyrkii määrittelemään hyvälle johtajalle ominaisia luonteenpiirteitä, taitoja, kykyjä ja kompetensseja. Piirreteoreettisessa lähestymistavassa etsitään vastauksia siihen, millainen on hyvä johtaja. Nämä niin kutsutut ”suurmiesteoriat” olettavat lähtökohtaisesti, että hyviksi johtajiksi synnyttään ja tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet erottavat johtajat alaisistaan. Tutkijoiden havainnot hyvän johtajan ominaispiirteistä ovat vaihdelleet vuosikymmenten saatossa<sup>1</sup>. Olennainen kysymys piirreteoreettisesti suuntautuneessa tutkimuksessa onkin liittynyt

---

<sup>1</sup> Muun muassa Stogdill analysoi uraauurtavassa kirjallisuuskatsauksessaan yhteensä 124 vuosina 1904–1947 tehtyä piirreteoreettista tutkimusta ja totesi, että johtaja eroaa muista ryhmän jäsenistä älykkyyden, valppauden, oivalluskyvyn, vastuullisuuden, aloitteellisuuden, sinnikkyyden, itseluottamuksen ja sosiaalisuuden osalta. Myöhemmässä katsauksessaan hän analysoi 163 vuosina 1948–1970 tehtyä piirreteoreettista tutkimusta päätyen jättämään aikaisemmista tuloksistaan poiketen älykkyyden ja valppauden pois hyvän johtajan ominaisuuksista. Oivalluskyvyn, vastuullisuuden, aloitteellisuuden, sinnikkyyden, itseluottamuksen ja sosiaalisuuden lisäksi hän havaitsi, että hyvän johtajan piirteitä ovat myös aikaansaavuus, yhteistyökyky, suvaitsevaisuus ja vaikutusvalta. Stogdill päätyi tutkimuksissaan loppujen lopuksi kuitenkin siihen, että on mahdoton määrittellä täysin universaaleja hyvän johtajan piirteitä, sillä erilaisissa tilanteissa johtajalta vaaditaan erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyjä. (Northouse, 2004: 15–17.)

siihen, onko edes ylipäättään olemassa universaaleja hyvän johtajan piirteitä, sillä erilaisissa tilanteissa johtajalta vaaditaan erilaisia luonteenpiirteitä ja kykyjä. (Bryman, 1992: 1–4; Northouse, 2004: 15–17.) Kirjallisuuden perusteella organisaation muutostilanteessa tarvittavia johtajan ominaisuuksia ovat muun muassa luovuus (Galpin, 1996; Kanter, 1999; Caldwell, 2003), avoimuus uusille ideoille (Caldwell, 2003), rohkeus (Katzenbach, 1995; Furnham, 2002), sitoutuminen muutokseen (Katzenbach, 1995; Higgs & Rowland, 2001), sopeutumiskyky ja joustavuus (Caldwell, 2003) sekä yhteistyötaidot (Galpin, 1996; Kanter, 1999; Caldwell, 2003). Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy esimiehen henkilökohtaisten ominaisuuksien – luonteenpiirteiden, taitojen, kykyjen ja kompetenssien – sijaan toimintaan ja käyttäytymiseen, joten piirreteoreettinen lähestymistapa ei sovellu tähän tutkimukseen.

2. *Tyyliteoreettisessa* johtajuustutkimuksessa huomio siirtyi 1940–1960-luvuilla johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista käyttäytymiseen. Johtajuutta alettiin tarkastella toimintatapana, jonka periaatteessa kuka tahansa voi oppia. Siinä missä piirreteoreettisessa johtajuustutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, millainen on hyvä johtaja, tyyliteoreettisessa johtajuustutkimuksessa tarkastelu kohdistuu siihen, mitä hyvät ja tehokkaat johtajat tekevät. Tyyliteoreettisesti suuntautuneessa johtajuustutkimuksessa esimiehen toimintaa tarkastellaan suhteessa alaisiin ja ryhmän toimintaan. Esimiestoiminta on perinteisesti jaoteltu tavoitteiden saavuttamista tukevaan tehtäväsuuntautuneeseen käyttäytymiseen sekä alaisten hyvinvointia ja työryhmän yhtenäisyyttä tukevaan ihmissuuntautuneeseen käyttäytymiseen. (Bryman, 1992: 1, 4–11; Robbins, 2011: 315–318; Northouse, 2004: 65, 83–84.) Tyyliteoreettisessa suuntauksessa johtajuutta lähestytään esimiehen toimintana ja käyttäytymisenä, joten se toimii tässä tutkimuksessa yhtenä teoreettisena linssinä, jonka läpi tarkastellaan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta.
3. *Tilanneteoreettinen* johtajuustutkimus yhdisti 1960–1980-luvuilla johtajan käyttäytymisen tarkasteluun tilannekohtaiset tekijät. Tilanneteoreettisessa lähestymistavassa pyritään määrittelemään erilaisia tilannekohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat ”hyvään” johtajuuteen. Lähestymistavan mukaan hyvä johtajuus riippuu aina tilanteesta, joten johtajan on kyettävä mukautamaan johtajuustyyliään kulloisenkin tilanteen edellyttämällä tavalla. (Bryman, 1992: 1, 11; Northouse, 2004: 87–88.) Tutkijat ovat havainneet, että sopivan johtajuustyylin valintaan organisaatiomuutoksessa vaikuttavat monet tilannetekijät, kuten ihmisten suhtautuminen muutokseen (Kotter & Schlesinger, 1979; Powell & Posner, 1980; Dunphy & Stace, 1988), alais-

ten valmiustaso (Hersey & Blanchard, 1988), muutoksen sisältö (Powell & Posner, 1980; Dunphy & Stace, 1988; Waldersee & Griffiths, 2004), muutosten toteuttamiseen käytettävissä oleva aika (Kotter & Schlesinger, 1979) sekä muutosprosessin vaihe (Hersey & Blanchard, 1988; Dunphy & Stace, 1993). Tässä tutkimuksessa huomio ei kiinnity organisaatiomuutokseen liittyvien tilannetekijöiden tunnistamiseen ja erittelyyn sinänsä, vaan hyvänä ja oikeana pidettyyn esimiestoimintaan tietyntyyppisessä muutostilanteessa. Tämän tutkimuksen painopiste poikkeaa siten osittain tilanteoreettisesta lähestymistavasta.

4. *Neokarismaattinen johtajuustutkimus* erkaantui perinteisistä johtajuusteorioista irralliseksi omaksi suuntaukseen 1980-luvulla (Conger, Kanungo & Menon, 2000: 747). Tyylliteoreettisen lähestymistavan tavoin myös neokarismaattisessa johtajuustutkimuksessa huomio kiinnittyy esimiestoimintaan (leadership behavior) ja siihen, mitä hyvät ja tehokkaat johtajat tekevät. Neokarismaattinen johtajuustutkimus sisältää kuitenkin vivahteita myös piirreteoreettisesta lähestymistavasta, joten siinä sekoittuu esimiehen toiminnan ja käyttäytymisen sekä persoonallisuudenpiirteiden tarkasteluun liittyviä elementtejä. Neokarismaattiseen lähestymistapaan lukeutuvat karismaattista, transformationaalista ja visionaarista johtajuutta koskevat suuntaukset, joissa huomio kiinnittyy erityisesti symbolisiin ja alaisen tunteisiin vetoaviin esimiestoimintoihin. Tälle lähestymistavalle on ominaista pyrkimys selittää, miten esimies voi omalla toiminnallaan tai ominaisuuksillaan kohottaa alaisensa motivaatiota, sitoutumista, itseluottamusta sekä saada heidät samaistumaan yhteiseen visioon. Neokarismaattisen lähestymistavan keskiössä on ajatus siitä, että esimiehen tulee vastata alaisensa sosio-emotionaalisiin tarpeisiin sekä auttaa heitä kehittymään ja yltämään aikaisempaa parempiin suorituksiin henkilökohtaisella tasolla. (House & Shamir, 1993: 82–83; House & Aditya, 1997: 439–441; Robbins, 2001: 327.) Neokarismaattisessa lähestymistavassa painottuu syvällisen muutoksen aikaansaaminen alaisissa, mutta tämän tutkimussuuntauksen piirissä käytettyjä johtajuusmalleja ei ole paria poikkeusta lukuun ottamatta (mm. Tichy & Devanna, 1986; Nadler & Tushman, 1990) laadittu alun perin nimenomaan organisaation muutostilanteesta käsin. Koska neokarismaattisessa lähestymistavassa johtajuutta tarkastellaan osittain esimiestoimintana ja käyttäytymisenä, sitä käytetään tässä tutkimuksessa toisena teoreettisena linssinä, jonka läpi tarkastellaan empiiristä aineistoa.

## Teoreettisia lähestymistapoja muutosjohtajuuteen organisaatiomuutoskirjallisuudessa

Organisaatiomuutoskirjallisuudessa esiintyy runsaasti erilaisia teoreettisia ja filosofisia lähestymistapoja, joiden varassa voidaan tarkastella muutosta ja sen johtamista eri näkökulmista (ks. mm. Demers, 2007, Graetz & Smith, 2010; Smith & Graetz, 2011; Wetzel & Van Gorp, 2013). Smithin ja Graetzin (2011) teos on yksi niistä harvoista katsauksista, joka kokoaa yhteen erilaiset organisaatiomuutoksen teoreettiset lähestymistavat ja niiden taakse kätkeytyvät filosofiset taustaolettamukset. Smith ja Graetz käyttävät termiä ”organisaatiomuutoksen filosofiat” kuvaamaan erilaisia organisaatiomuutokseen liittyviä paradigmoja: olettamuksia, perususkomuksia ja ajattelutapoja siitä, miten muutos ilmenee ja toteutetaan organisaatioissa. He esittelevät teoksessaan taustafilosofialtaan 9 erilaista lähestymistapaa organisaatiomuutoksen tarkastelemiseen:

1. *Rationaalisessa filosofiassa* huomio kiinnittyy organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön väliseen strategiseen yhtenäistämiseen. Organisaatiomuutos nähdään suunnitelmallisena, tavoitteellisena ja tarkoituksenmukaisena prosessina, joka etenee lineaarisesti ennalta määriteltyjen toimintavaiheiden mukaisesti. Taustalla vaikuttaa oletamus siitä, että ylin johto tai muu muutosagentti voi omalla toiminnallaan hallita ja ohjata organisaatiomuutoksen menestyksestä läpivientä, ja muutosta ilmenee, koska he pitävät sitä ylipäättään tarpeellisena. Tätä suuntausta nimitetään rationaalisen filosofian lisäksi teleologiseksi muutosteoriaksi ja suunnitelmallisen muutoksen lähestymistavaksi. Muun muassa Kotterin (1995) ja Kanteerin ym. (1992) muutosjohtajuusmallit ovat esimerkkejä rationaalisesta lähestymistavasta. Rationaalinen lähestymistapa on rajoitteistaan ja siihen kohdistuneesta runsaasta kritiikistä huolimatta, yksi suosituimpia näkökulmia organisaatiomuutosten käytännön toteutuksessa. (Graetz & Smith, 2010: 141; Smith & Graetz, 2011: 41–56.) Se soveltuu myös hyvin tämän tutkimuksen yhdeksi teoreettiseksi lähestymistavaksi, sillä siinä tarkastellaan muutosjohtajuutta muutosagentin toiminnan näkökulmasta (vaikkakin usein ylimmän johdon), ja tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy esimiestoimintaan muutostilanteessa.
2. *Biologisen filosofian* valossa muutosta lähestytään evolutionaarisena, inkrementaalisenä ja dynaamisena prosessina. Muutos ilmenee vähitellen luonnon valinnan kautta tapahtuvana evoluutiona ja orgaanisen kasvun seurauksena organisaatioiden sopeutuessa ympäristön vaatimuksiin. Keskeisenä olettamuksena on se, että muutos perustuu ennalta määrättyyn deterministiseen elämän kiertokulkuun, ympäristön säätelyyn ja selviytymi-

seen. Tähän lähestymistapaan lukeutuvat esimerkiksi evolutiiviset muutosteoriat ja elinkaarimallit, jossa organisaation elämä mukailee luonnollisen kasvun vaiheita sisältäen syntymän, kasvun, kypsyyden, uudistumisen ja kuoleman. (Smith & Graetz, 2011: 58–71.) Biologinen suuntaus kertoo hyvin vähän muutosten suunnitelmallisesta toteuttamisesta käytännön esimiestyön näkökulmasta, minkä vuoksi se soveltuu huonosti tämän tutkimuksen lähestymistavaksi.

3. *Institutionaalisessa filosofiassa* huomio kiinnittyy siihen, miten toimialalla ja ympäröivässä yhteiskunnassa olevat tekijät vaikuttavat organisaatioiden rakenteisiin ja toimintaan. Tämän lähestymistavan mukaan organisaatiot ovat pakotettuja muutokseen ulkoisessa toimintaympäristössä olevien paineiden seurauksena, jolloin samalla toimialalla toimivat organisaatiot muuttuvat vähitellen homogeeniseksi ryhmäksi. Organisaatioiden menestyminen perustuu siihen, kuinka hyvin organisaatiot kykenevät sopeutumaan toimintaympäristönsä muutospaineesiin – kuten sosiaaliin, taloudellisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin. (Graetz & Smith, 2010: 141–142; Smith & Graetz, 2011: 74–86.) Koska institutionaalisessa filosofiassa painottuu organisaation sisäisten tekijöiden ja toimijoiden sijaan ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät, tätä lähestymistapaa ei valittu tähän tutkimukseen.
4. *Resurssilähtöisessä filosofiassa* tarkastelu kohdistuu ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavien muospaineiden sijaan organisaation sisäiseen toimintaympäristöön ja siihen, miten organisaatio voi sisäisiä resurssejaan vahvistamalla saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Tämän lähestymistavan mukaan organisaatioiden menestyminen perustuu siihen, kuinka hyvin ne kykenevät hankkimaan, kehittämään ja hyödyntämään niukkoja resurssejaan ja osaamistaan. Tavoittelemisen arvoiset resurssit ovat uniikkeja joko itsessään tai yhdistettynä muihin voimavaroihin. Resurssilähtöisen filosofian näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiomuutos alkaa tarvittavien resurssien tunnistamisella sekä niiden systemaattisella hankkimisella. Organisaatiomuutoksen keskiössä on organisaation strategisen ydinosaamisen tunnistaminen ja tarkoituksenmukainen kehittäminen ympäristöön sopeutumisen sijaan. Muutos voi olla suuri tai pieni, hidas tai nopea tilanteesta riippuen. (Graetz & Smith, 2010: 142–143; Smith & Graetz, 2011: 89–102.) Resurssilähtöinen filosofia vie tarkastelun painopisteen osaamisen ja voimavarojen kehittämiseen, minkä vuoksi tämä lähestymistapa suljettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.



5. *Psykologisessa filosofiassa* painottuu muutoksen inhimillinen puoli. Tässä lähestymistavassa ensisijainen huomio kiinnittyy ihmisten muutoksen aikana läpikäymiin tunteisiin, kognitiivisiin oppimisprosesseihin ja osaamiseen kehittämiseen. Smith ja Graetz sisällyttävät psykologiseen lähestymistapaan muun muassa transitionaalisen muutoksen sekä organisaation oppimisen ja kehittämisen suuntauksat. Transitionaalisen lähestymistavan mukaan muutoksessa on ennen kaikkea kysymys siitä, miten ihmiset sopeutuvat emotionaalisesti ja psykologisesti suurten organisaatiomuutoksen aiheuttamiin traumoihin. Organisaation kehittämisessä keskiöön nousee organisaation tehokkuuden sekä työelämän laadun ja yksilön hyvinvoinnin parantaminen käyttäytymistieteellisen tietämyksen avulla. Yksilöt nähdään tärkeänä oppimisen, kehittämisen ja tuottavuuden resurssina, minkä vuoksi heitä tulee kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun. Organisaation oppimisen suuntauksessa painottuu puolestaan tiedon aktiivisen kognitiivisen prosessoinnin ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys organisaatiomuutoksen läpiviemisessä. (Smith & Graetz, 2011: 105–119.) Psykologinen lähestymistapa ei suoranaisesti kohdistu esimiestoiminnan ja käyttäytymisen tarkastelemiseen, joten esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta ei tarkastella tässä tutkimuksessa tämän filosofian valossa. Lähestymistapaa sivutaan kuitenkin osittain organisaatiomuutosta koskevan käsitelmäärityksen yhteydessä, sillä se auttaa merkittävällä tavalla ymmärtämään alaisten kokemuksia ja tuntemuksia muutostilanteessa sekä sitä kautta heidän esimiestoimintaan kohdistamia odotuksia.
6. *Systeemisessä filosofiassa* organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena, joka muodostuu useista toisiinsa kytköksissä olevista osajärjestelmistä. Organisaatiot nähdään ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevina avoimina järjestelminä, jotka sopeutuvat ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin uudistamalla sisäisiä osajärjestelmiään. Systeeminäkemyksen mukaan onnistuneen muutoksen ja organisaation tehokkuuden kannalta on tärkeää huomioida organisaation eri osajärjestelmien yhdenmukaisuus sekä eri osien vaikutus toisiinsa. Organisaatiomuutosten epäonnistumisia selitetään tämän näkemyksen valossa osittain sillä, että kiinnitetään huomio ainoastaan yhteen organisaation osa-alueeseen näkemättä muutoksen mahdollisia vaikutuksia organisaation muissa osajärjestelmissä. (Smith & Graetz, 2011: 123–138.) Systeeminäkemykseen perustuvissa muutosmaailloissa painopiste on tyypillisesti organisaation sisäisten muutoskohteiden kuvaamisessa, ja johtajuus nähdään yhtenä osajärjestelmänä strategian ja rakenteen tapaan (mm. Beer, 1981; Burke & Litwin, 1992). Huomio kiinnittyy asioiden syy-ja seuraussuhteisiin sekä muutoksen vaikutuksiin ja

kontekstuaalisiin tekijöihin, joten tämän tutkimuksen painopiste poikkeaa siten systeemisestä lähestymistavasta. Systeemistä filosofiaa sivutaan osittain organisaatiomuutosta koskevan käsitelmäärittelyn yhteydessä, mutta esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta ei suoranaisesti tarkastella tämän filosofian valossa.

7. *Kulttuurisen filosofian* ytimessä vaikuttaa ajatus siitä, että organisaatiomuutos perustuu organisaation jäsenten yhteisesti jakamien arvojen, uskomusten ja normien uudistamiseen. Psykologisen ja kulttuurisen lähestymistavan välillä on joitakin yhteneväisyyksiä. Keskeinen ero on kuitenkin siinä, että psykologisessa lähestymistavassa huomio kiinnittyy ihmisten muutosten aikaisten kokemusten tarkasteluun, kun taas kulttuurisessa lähestymistavassa organisaation jäsenten toimintaa ohjaaviin kollektiivisiin arvoihin, symboleihin ja rituaaleihin. Kulttuurisen filosofian valossa radikaalin organisaatiomuutoksen aikaansaaminen edellyttää sitä, organisaation syvään juurtuneet ja piilossa olevat arvot saatetaan avoimeksi arvioinnille sekä sitä kautta mahdollistetaan työyhteisön arjessa vallitsevien toimintatapojen muutos. Kulttuurinen filosofia muodostui kritiikkinä sille, että organisaatiomuutosta ei voida hallita ja suunnitella rationaalisesti, sillä kulttuurin muutos on hidas, aikaa vievä ja vähittäin tapahtuva prosessi, joka tapahtuu osittain tiedostamattomalla tasolla. (Graetz & Smith, 2010: 145–146; Smith & Graetz, 2011: 141–158.) Tässä tutkimuksessa kulttuurista filosofiaa sivutaan systeemisen ja psykologisen filosofian tavoin osittain organisaatiomuutosta koskevan käsitelmäärittelyn yhteydessä.
8. *Kriittinen (postmoderni) filosofia* käsittää kaikki sellaiset muutosteoriat, jotka haastavat ja kyseenalaistavat olemassa olevaa sekä painottavat organisaation elämän monitulkinnallisuutta ja erilaisia ristiriitoja. Kriittisessä lähestymistavassa organisaatiomuutosta tarkastellaan sosiaalisena konstruktiona, joka syntyy ja rakentuu useiden toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän suuntauksen alle lukeutuvat muun muassa poliittinen ja diskursiivinen lähestymistapa organisaatiomuutokseen. (Smith & Graetz, 2011: 162–173.) Sosiologiasta Marxin ja Hegelin töistä kumpuaavan poliittisen filosofian mukaan muutos saa alkunsa toisilleen vastakkaisien arvojen ja uskomusten yhteentörmäyksestä. Organisaation sisällä vaikuttaa erilaisia poliittisia ryhmiä, jotka pyrkivät saavuttamaan itsellensä valtaa ja ajamaan omaa etuaan. Organisaatiomuutosta selitetään tämän lähestymistavan valossa sillä, että poliittisten koalitioiden välillä syntyy konflikteja, minkä seurauksena organisaation olemassa oleva valtaasetelma horjuu. (Graetz & Smith, 2010: 144–145.) Diskursiivisessa lähestymistavassa organisaatiomuutosta tarkastellaan puolestaan sosiaalise-

na ja dynaamisena prosessina, jossa organisaatiota uudelleen rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarinoiden ja puheen kautta. Organisaatiomuutos niin ikään sekä ilmenee että syntyy ihmisten välisissä kommunikatiivisissa prosesseissa. Diskursiivinen lähestymistapa organisaatiomuutokseen määrittelee uudelleen kommunikaation ja muutoksen välisen suhteen. Siinä missä funktionalismin perustuvissa lineaarisissa suunnitelmallisen muutoksen vaihemalleissa kommunikaatio nähdään yhtenä muutoksen välivaiheena ja keinona muutostavoitteiden saavuttamiseen, diskursiivisessa lähestymistavassa muutosta tarkastellaan kommunikaation sisällä olevana ilmiönä. (Ks. mm. Doolin, 2003; Heracleous & Barrett, 2001; Tsoukas, 2005; Marshak & Grant, 2008; Oswick, Fleming & Hanlon, 2011). Tässä tutkimuksessa ei korostu kriittiseen filosofiaan ja emansipatoriseen tiedonintressiin pohjautuvat lähestymistavat, sillä tutkimuksen taustalla vaikuttaa praktinen tiedonintressi.

9. *Dualistinen filosofia* pyrkii huomioimaan organisaatiomuutokseen liittyvän kompleksisuuden, ristiriitaisuuden ja dynaamisuuden. Tämän filosofian mukaan organisaatiomuutosten läpivieminen edellyttää tasapainottelua toisilleen vastakkaisten jännitteiden välillä sekä näistä jännitteistä kumpuavan konfliktiherkkyuden tiedostamista. Tällaisia organisaatiomuutoksessa ilmeneviä jännitteitä ovat muun muassa: (1) pysyvyys versus jatkuvuus, (2) sosiaaliset tavoitteet versus taloudelliset tavoitteet, (3) vahva johtajuus ja hallinta versus alaisten itsehallinta ja vapaus, (4) jatkuva vähittäinen sopeutuminen versus radikaali transformaatio, (5) kulttuurinen arvojen, normien, uskomusten ja vallitsevien toimintatapojen muutos versus rakenteiden, järjestelmien ja työprosessien muutos sekä (6) rationaalinen strateginen suunnittelu versus iteratiivinen yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen. Dualistinen filosofia auttaa ymmärtämään toisistaan poikkeavia näkökulmia ja organisaatiomuutoksen monimuotoisuutta. (Graetz & Smith, 2010: 148–151; Smith & Graetz, 2011: 176–197.) Dualistinen filosofia tarjoaa mielenkiintoisen ja lupaavan viitekehyksen muutosjohtajuuden tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa valittiin kuitenkin erilaisen organisaatiomuutoksessa tärkeänä pidettyjen esimiestoimintojen jäsentämiseen tyyliteoreettinen lähestymistapa, jolla on pitkä traditio nimenomaan johtajuuskäyttämisen tutkimuksessa.

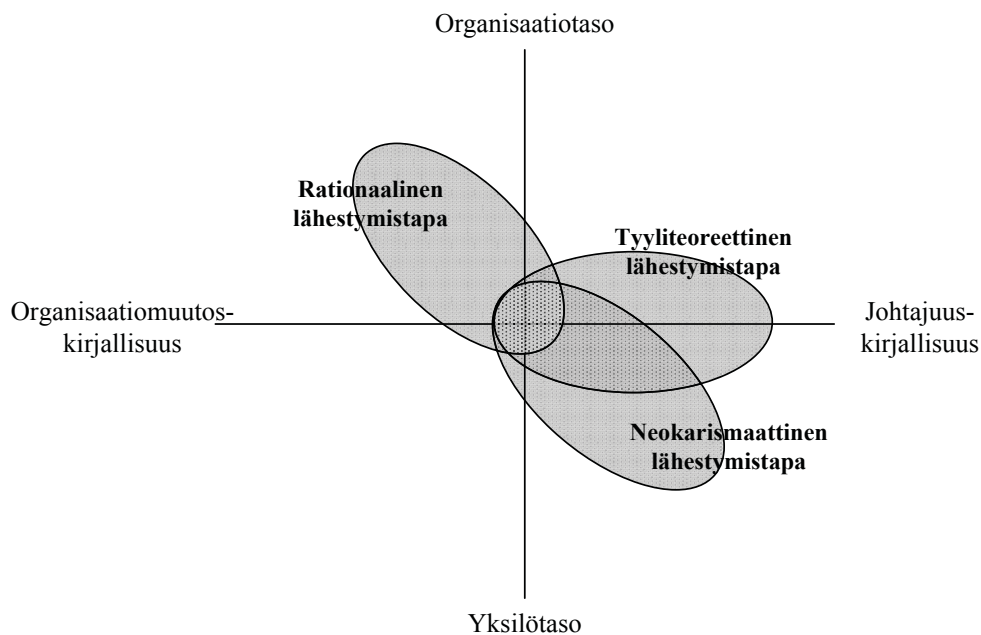
### **Muutosjohtajuus kolmen teoreettisen linssin läpi tarkasteltuna**

Käsillä olevassa tutkimuksessa pyritään niin ikään tuottamaan kontribuutio muutosjohtajuutta eli ihmisten johtamista organisaatiomuutoksessa koskevaan keskusteluun johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuudessa. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita esimiesten ja henkilöstön käsityksistä hyvästä muutosjohtajuudesta. Huomio kiinnittyy erityisesti siihen, minkälaisista esimiestoiminnoista hyvä muutosjohtajuus koostuu lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstön mielestä. Teoriakehykseen on valittu siten johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuudesta sellaisia lähestymistapoja, joissa muutosjohtajuutta tarkastellaan nimenomaan johtajan/esimiehen toiminnan ja käyttäytymisen näkökulmasta. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta tarkastellaan kolmen teoreettisen linssin läpi: (1) rationaalisen, (2) tyylliteoreettisen ja (3) neokarismaattisen. Tämä tutkimus ei kiinnity yhteen tiettyyn teoreettiseen lähestymistapaan, vaan empiiristä aineistoa ja tuloksia tarkastellaan näiden kolmen teoriakehyksen valossa. Teoriakehyksen ulkopuolelle rajattiin muutosjohtajuutta piirreteoreettisesta, tilanneteoreettisesta, biologisesta, institutionaalista, resurssilähtöisestä, psykologisesta, systeemisestä, kulttuurisesta, kriittisestä ja dualistisesta näkökulmasta tarkastelevat kirjoitukset. Psykologista, systeemistä ja kulttuurista lähestymistapaa sivutaan kuitenkin organisaatiomuutosta koskevan käsitelmäärityksen yhteydessä (ks. luku 2.1.3).

Käsillä olevassa tutkimuksessa pyritään muodostamaan rationaalisen, tyylliteoreettisen ja neokarismaattisen lähestymistavan avulla kuva siitä, minkälaisena ilmiönä muutosjohtajuus näyttäytyy olemassa olevan kirjallisuuden sekä empiirisen aineiston valossa. Nämä lähestymistavat tarjoavat muutosjohtajuuden tarkasteluun osittain limittäisen, mutta myös toisiaan täydentävän näkökulman. Organisaatiomuutoskirjallisuudesta kumpuavassa rationaalisisessa lähestymistavassa huomio kiinnittyy pääosin organisaatiotasolle ”kovien” rakenteiden ja järjestelmien kehittämiseen, eli asioiden johtamiseen sekä suunnitelmallisen muutoksen läpiviemiseen ajassa lineaarisesti etenevien toimintavaiheiden kautta. Lähestymistapa on hyvin mekanistinen, ja sen keskiössä on organisaation tehokkuuden parantaminen. Yksilö- ja ryhmätason näkökulmat ovat jääneet tavallisesti melko pinnalliselle huomiolle, vaikka joitakin niihin liittyviä kytkentöjä saattaakin esiintyä. Rationaalista lähestymistapaa onkin kritisoitu usein siitä, että se jättää huomioimatta organisaatiomuutokseen liittyvän inhimillisen ja ”pehmeän” psykologisen puolen, joka sisältyy ihmisten johtamiseen.

Johtajuuskirjallisuuteen lukeutuva neokarismaattinen ja tyylliteoreettinen lähestymistapa painottavat asioiden johtamisen sijaan psykologista ja inhimillistä näkökulmaa muutosjohtajuuteen. Ne täydentävät siten näiltä osin rationaalista lähes-

tymistapaa ja tarjoavat arvokkaita eväitä siihen, miten esimies voi johtaa ihmisiä organisaatiomuutoksessa. Neokarismaattisessa lähestymistavassa huomio kiinnittyy pääosin siihen, miten esimies voi vaikuttaa yksittäisiin alaisiinsa dyadisella tasolla. Ryhmätason prosessit jäävät vähemmälle huomiolle joitakin harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta (mm. Shamir ym., 1993). Myöskään organisaatiotasoon tarkastelua ei juurikaan esiinny (poikkeuksena mainittakoon kuitenkin mm. Tichy & Devanna, 1986; Nadler & Tushman, 1990). (Pawar & Eastman, 1997: 80; Yukl, 1999a: 38; Yukl, 1999b: 287–288, 295.) Tyyliteoreettinen lähestymistapa kiinnittää sitä vastoin tarkastelun painopisteen pääosin ryhmätasolle keskittymällä ryhmän toimintaa tukevien ja ylläpitävien esimiestoimintojen tyypitteilyyn. Hieman eriävistä lähtökohdistaan huolimatta rationaalille, neokarismaattiselle ja tyyliteoreettiselle lähestymistavoille on yhteistä se, että niissä pyritään tietyllä tavalla luomaan normatiivista ja idealistista kuvaa siitä, miten esimies voi omalla toiminnallaan edistää muutosten läpiviemistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Kuvio 2)



**Kuvio 2.** Tutkimuksen teoreettinen asemointi johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuudessa

## 1.6 Raportin rakenne

Tämä monografia koostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi tarkastellaan tutkimuksen kohdeilmiötä muutosjohtajuutta johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuuden valossa. Luku sisältää kuvauksen tutkimuksen keskeisistä käsitteistä, muutosjohtajuustutkimuksen teoreettisista pääsuuntauksista ja muutosjohtajuutta käsittelevistä aikaisemmista empiirisistä tutkimuksista viimeisen 25 vuoden aikana. Luvussa kolme syvennyttään tutkimuksen metodologisiin lähtökohtiin: fenomenografiseen tutkimusotteeseen, aineiston keruumenetelmään ja analyysiprosessin eri vaiheisiin. Luku neljä sisältää tulosten tarkastelun empiirisen aineiston varassa ja tulosten vertaamisen aikaisempaan kirjallisuuteen. Diskussiota käsittelevässä luvussa viisi esitetään yhteenveto keskeisistä tuloksista, tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja käytännön implikaatiot, luotettavuuden arviointi sekä jatkotutkimusehdotukset. Monografia päättyy loppusanoihin. Teksti on kirjoitettu passiivissa, sillä sen käyttöä suositaan usein tieteellisissä tuotoksissa. Passiivin käytöllä on haluttu korostaa tekstin kielellistä objektiivisuutta ja kiinnittää lukijan huomio itse asiaan tutkijan persoonan sijaan. Näin on pyritty välttämään sitä, että tutkija ei tarpeettomasti tuo itseään lukijan ja asian väliin. (Ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2006: 281–283, alkup. 1997; Tierney, 1996: 380.)

## 2 MUUTOSJOHTAJUUS KIRJALLISUUDEN VALOSSA

### 2.1 Keskeiset käsitteet

#### 2.1.1 Muutosjohtajuus

Tarkasteltaessa muutosjohtajuutta käsitteenä on tarpeen ensin perehtyä siihen, miten kantasana johtajuus ymmärretään tässä tutkimuksessa. Johtajuus on saanut kirjallisuudessa hyvin erilaisia määritelmiä, eikä reilun vuosisadan mittaisen tutkimushistorian jälkeen aiheesta ole saavutettu yksimielisyyttä. Määritelmien monipuolisuus on osittain seurausta siitä, että johtajuus on ilmiönä aina oman aikakautensa tuote, minkä vuoksi käsitykset johtajuudesta vaihtelevat eri aikakausina laajemman yhteiskunnallisen kehityksen myötä. (Yukl, 1998: 2, alkup. 1981; Rost, 1993: 46, alkup. 1991.) Rostin (1993: 46) tutkimuksen mukaan kirjallisuudesta löytyy ainakin 221 määritelmää johtajuudelle. Bass (1990: 11) puolestaan toteaa, että johtajuuden määritelmiä on lähes yhtä monta, kuin on sitä määritelleitä tutkijoita. Bennisin (1989: 1) klassiseen lausahdukseen kiteytyy hyvin johtajuuden käsitteellistämisen haasteellisuus:

*”Leadership is like beauty: it’s hard to define, but you know it when you see it.”*

Johtajuutta on määritelty 1920-luvulta lähtien muun muassa hallitsemisena ja vallan keskittämisenä, persoonallisuudenpiirteinä, suostutteluna, ryhmän toiminnan suuntaamisena kohti yhteisiä tavoitteita, ryhmärakenteen ylläpitämisenä, sosiaalisena hyötyjen vaihtoprosessina, merkitysten luomisena, muutosta aikaansaavana toimintana (Bass, 1990: 11–20, alkup. 1974; Rost, 1993: 75–90; Northouse, 2004: 2–3) sekä jaettuun vastuuseen perustuvana yhteisöllisenä prosessina (mm. Conger & Pearce, 2003: 1). Tämän tutkimuksen alustavaksi työmääritelmäksi omaksutaan 1950-luvulta peräisin oleva käsitys, jonka mukaan – *johtajuus on sellaista esimiestoimintaa (leadership behavior), joka suuntaa ryhmän toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita* (Hemphill, 1949: 4; Hemphill & Coons, 1957: 7; Cartwright & Zander, 1968: 304, alkup. vuodelta 1953; Fiedler, 1967: 36). Valinta tehdään tietoisena siitä, että tätä määritelmää voidaan kritisoida muun muassa liiallisesta johtajakeskeisyydestä ja siitä, että se jättää huomioimatta esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen (Rost, 1993: 56) ja vastuun jakamisen näkökulman, mikä korostoo monissa uudemmissa johtajuusmääritelmissä. Tämä työmääritelmä on kuitenkin valittu lähtökohdaksi siitä syystä, että tässä tutkimuksessa huomio

kiinnittyy nimenomaan siihen, miten esimies voi omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään edistää osaltaan yhteisten muutostavoitteiden saavuttamista alaistensa keskuudessa, sekä siten organisaatiomuutoksessa menestymistä. (Taulukko 1)

**Taulukko 1.** Johtajuusmääritelmiä

<b>Keskeinen teema</b>	<b>Määritelmä</b>
Johtajuus hallitsemisena ja vallan keskittämisenä	<p>“Leadership is the preeminence of one or a few individuals in a group in the process of controll of societal phenomena.” (Mumford, 1906-07, lainattu Bass, 1990: 11)</p> <p>“Leadership is centralization effort in one person as an expression of the power of all.” (Blackmar, 1911, lainattu Bass, 1990: 11)</p>
Johtajuus persoonallisuudenpiirteinä	<p>“Leadership is personality in action under group conditions. It is interaction between specific traits of one person and other traits of the many, in such a way that the course of action of the many is changed ny the one.” (Bogardus, 1934: 3, lainattu Rost 1993: 47)</p> <p>“A process of mutual stimulation which, by the successful interplay of relevant individual differences.” (Pigors, 1935: 16, lainattu Rost, 1993: 47)</p>
Johtajuus suostutteluna	<p>“(…) the art of inducing others to do what one wants them to do.” (Bundel, 1930, lainattu Bass, 1990: 12)</p> <p>“Leadership can be defined as the process by which an agent induces a subordinate to behave in desired manner.” (Bennis, 1959, lainattu Bass, 1990: 13)</p> <p>“Leadership is the art of dealing with human nature (…). It is the art of influencing a body of people by persuasion or example to follow aline of action.” Copeland, 1942: 77, lainattu Rost, 1993: 49)</p>
Johtajuus ryhmän toiminnan suuntaamisena kohti yhteisiä tavoitteita	<p>“Leadership may be said to be the behavior of an individual while he is involved in directing group activities.” (Hemphill, 1948: 5)</p> <p>“Leadership is (…) the behavior of an individual when he is directing activities of a group toward a shared goal.” (Hemphill &amp; Coons, 1957: 7)</p> <p>“By leadership behavior we generally mean the particular acts in which a leader engages in the course of directing and coordinating the work of group members.” (Fiedler, 1967: 36)</p> <p>“Leadership is viewed as the performace of those acts which help the group achieve its preferred outcomes.” (Cartwright &amp; Zander, 1968: 304, alkup. vuodelta 1953)</p>

(jatkuu seuraavalla sivulla)



(jatkoa edelliseltä sivulta)

Johtajuus ryhmärakenteen ylläpitämisinä	<p>“Leadership is initiation and maintenance of structure in expectation and interaction.” (Stogdill, 1959, lainattu Bass, 1990: 17)</p> <p>“Every instance of leadership involves the use, interpolation, or origination of organizational structure to influence others. When people are influenced to engage in organizationally relevant behavior, leadership has occurred.” (Katz &amp; Kahn, 1966: 309)</p>
Johtajuus sosiaalisena hyötyjen vaihtoprosessina	<p>“The process of leadership involves a social exchange between the leader and followers. (...) This social exchange, or transactional approach to leadership, involves a trading of benefits. (Hollander, 1978: 7)</p> <p>“Such (transactional) leadership occurs when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things. The exchange could be economic or political of psychological in nature.” (Burns, 1978: 19)</p>
Johtajuus merkitysten luomisena	<p>“Leadership is an obligation or perceived right on the part of certain individuals to define the reality of others” (Smircich &amp; Morgan, 1982: 258)</p> <p>“Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed.” (Drath &amp; Palus, 1994: 4)</p>
Johtajuus muutosta aikaansaavana toimintana	<p>“Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members. Leaders are agents of change – persons who acts affect other people more than other people’s act them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competence of other in the group” (Bass, 1990: 19)</p> <p>“Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes.” (Rost, 1993:102)</p>
Johtajuus jaettuun vastuuseen perustuvana yhteisöllisenä prosessina	<p>“A dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both. This influence process often involves peer, or lateral, influence and at other times involves upward or downward hierarchical influence.” (Conger &amp; Pearce, 2003: 1)</p>

### Johtajuus versus johtaminen

Muutosjohtajuuden käsitteellisessä tarkastelussa on syytä tehdä kaksi keskeistä huomiota ilmiön syvällisemmäksi ymmärtämiseksi. Ensinnäkin, määriteltäessä muutosjohtajuutta on olennaista tehdä ero käsitteiden *johtajuus* (leadership) ja *johtaja* (leader) välille. Rost (1993: 58) kritisoi sitä, että johtajuustutkimusta on

aivan alkuvuosikymmeniltä lähtien leimannut ylimalkaisuus ja huolimattomuus näiden käsitteiden käytössä. Hollander (1964: 7) kiinnitti ensimmäisten joukossa tähän epäkohtaan huomiota jo puoli vuosisataa sitten tekemällä rajavedon johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä suoritettavien toimintojen ja käyttäytymisen välillä. Myöhemmin hän määrittelee johtajan ihmiseksi ja johtajuuden vaikuttamisprosessiksi (Hollander, 1978: 4). Northouse (2004: 11) vie Hollanderin määritelmää askeleen pidemmälle määritellen johtajuuden ”prosessiksi, jossa yksi henkilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi”. Bass (1990: 19–20) jatkaa samaa linjanvetoa nimeämällä johtajat muutosagenteiksi (change agent) – henkilöiksi, jotka vaikuttavat toisiin ihmisiin enemmän kuin toiset vaikuttavat heihin. Johtajuutta esiintyy hänen mukaansa, kun yksi ryhmän jäsen muuttaa muiden ryhmän jäsenten motivaatiota tai osaamista.

Toiseksi, muutosjohtajuuden käsitteellisessä määrittelyssä on tärkeää huomioida käsitteiden johtajuus (leadership) ja johtaminen (management) välinen dikotomia (Rost, 1993: 47). Äärimmilleen vietyinä asiajohtajat (manager) ja ihmisjohtajat (leader) nähdään kokonaan eri henkilöinä, jotka eroavat toisistaan ajattelutavoiltaan, käyttäytymiseltään, maailmankatsomukseltaan ja historialtaan (Zaleznik, 1977: 70). Esimerkiksi Caldwell (2003: 288–289, 291) määrittelee ihmisjohtajat (change leader) ylimpään johtoon sijoittuviksi johtoryhmän jäseniksi, jotka visioivat ja tekevät aloitteen muutoksesta. Heille on ominaista muun muassa luovuus, riskien ottaminen, inspiroiva visiointi ja vallankäyttäminen. Vastuu visioiden saattamisesta käytännön toimenpiteiksi sekä muutosten toteuttamisesta puolestaan kuuluu keskijohtoon tai asiantuntijatehtäviin sijoittuville asiajohtajille (change manager), jotka voimaannuttavat muita, rakentavat tiimejä, oppivat muilta, käsittelevät muutosvastarintaa, ratkaisevat ongelmia ja verkostoituvat. Tämä määritelmä on erikoinen siinä mielessä, että sen mukaan asiajohtajien (change manager) roolissa näyttää painottuvan enemmän ihmisten johtamisen näkökulma ja ihmisjohtajien (change leader) roolissa asioiden johtamisen. Eri johtotasoilla toimivien henkilöiden tyypittely aseman mukaan ihmis- tai asiajohtajaksi ei siten välttämättä tarjoa kovinkaan johdonmukaista ja hedelmällistä lähtökohtaa muutosjohtajuuden tarkastelemiselle.

Tässä tutkimuksessa *johtajuus eli ihmisten johtaminen* (leadership) ja *asioiden johtaminen* (management) nähdään erilaisten eri asemassa toimivien henkilöiden ja erilaisten ihmistyyppien sijaan toisistaan toisiaan tukevinä ja täydentävinä esimiestoimintoina (ks. Northouse, 2004: 8–10). Tällöin yksi ja sama henkilö voi harjoittaa esimiestoiminnassaan hierarkia-asetustaan riippumatta sekä johtajuutta että johtamista. Nicholls (1988: 21) kiteyttää, että johtajuudessa huomio kiinnittyy olennaisesti ihmisten ajatteluun ja tunteisiin sekä siihen, kuinka he sijoittuvat

ympäristössään kokonaisuuteen ja työtehtäviin nähden, kun taas johtamisessa keskitytään asioiden suunnitteluun, organisointiin, valvontaan ja kontrollointiin:

*”Management can get things done through others by the traditional activities of planning, organizing, monitoring and controlling – without worrying too much what goes on inside people’s heads. Leadership, by contrast, is vitally concerned with what people are thinking and feeling and how they are to be linked to the environment, to the entity and to the job.”*

Johtajuuskirjallisuudesta löytyy ainakin kolme erilaista näkökulmaa johtajuuden ja johtamisen välisten käsitteellisten eroavaisuuksien tarkasteluun. Ensinnäkin, esimiestyön sisällön näkökulmasta tarkasteltuna johtajuudessa painopiste on alaisten kannustamisessa, innostamisessa, suunnan selkiyttämisessä ja osaamisen edistämässä; johtamisessa sitä vastoin painottuu asioiden suunnittelu, organisointi, ohjaaminen ja valvonta. Toinen olennainen erottava tekijä käsitteiden välillä näyttäisi olevan suhtautuminen muutokseen. Johtajuudessa on keskeistä uuden luominen, kehittäminen ja innovointi; johtaminen puolestaan tähtää jatkuvuuteen ja järjestyksen ylläpitämiseen. Kolmas keskeinen erottava tekijä liittyy esimiestoiminnan aikaperspektiiviin. Johtajuudessa korostuu tilanteiden ennakointi, suuntautuminen tulevaisuuteen ja asioiden tarkastelu pitkällä tähtäimellä; johtamisessa huomio kiinnittyy puolestaan päivittäisten rutiinien suorittamiseen sekä suoritettavien tehtävien ja toiminnan tarkasteluun lyhyellä aikavälillä. (Bennis, 1989: 45; Kotter, 1996: 26; Rost, 1993: 149; Northouse, 2004: 9.) (Taulukko 2.)

Organisaatiomuutoskirjallisuudessa tehdään usein jaottelu muutosjohtamiseen ja muutosjohtajuuteen: muutosjohtamisella (change management) viitataan tyypillisesti muutoksen toimeenpanoprosessin suunnitteluun, koordinointiin, organisointiin ja suuntaamiseen; muutosjohtajuudella (change leadership) pyritään puolestaan saavuttamaan alaisten tuki muutokselle innostamalla ja motivoimalla heitä (Van der Voet, 2014a: 18). Muutosjohtamista on kuvattu muutosprojektiin liittyvien ei-inhimillisten asioiden kontrollointina (change control), kun taas muutosjohtajuutta (change leadership) ”joukkona erilaisia periaatteita, tekniikoita tai toimintoja, joilla pyritään vähentämään muutosvastarintaa ja vaikuttamaan ihmisiin siten, että he hyväksyvät muutoksen” (Griffith-Cooper & King, 2007: 14). On myös hyvin tavallista, että tutkijat käyttävät muutosjohtajuutta (change leadership) ja muutosjohtamista (change management) toistensa synonyymeina (Van der Voet, 2014a: 28). Varsin usein muutosjohtajuuden määritelmässä näyttää painottuvan ihmisten johtamisen sijaan asioiden johtamisen näkökulma, jolloin huomio kiinnittyy pääasiassa organisaatiotasolle rakenteiden, prosessien ja järjestelmien tarkasteluun. Tämän tyyppisiä muutosjohtajuuden määritelmiä on kritisoitu kapeanäköisyydestä, sillä onnistunut organisaatiomuutos edellyttää asioiden

johtamisen – suunnittelun, organisoinnin, ohjaamisen ja valvonnan – lisäksi myös ihmisten johtamista (Gill, 2003: 307).

**Taulukko 2.** Johtajuuden ja johtamisen välisiä eroja

<b>Kirjoittaja</b>	<b>Johtajuus (leadership)</b>	<b>Johtaminen (management)</b>
Bennis (1989: 45)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– the leader innovates</li> <li>– the leader is an original</li> <li>– the leader develops</li> <li>– the leader focuses on people</li> <li>– the leader inspires trust</li> <li>– the leader has a long-range perspective</li> <li>– the leader asks what and why</li> <li>– the leader has his eye on the horizon</li> <li>– the leader originates</li> <li>– the leader challenges status quo</li> <li>– the leader is his own person</li> <li>– the leader does the right thing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– the manager administers</li> <li>– the manager is a copy</li> <li>– the manager maintains</li> <li>– the manager focuses on systems and structure</li> <li>– the manager relies on control</li> <li>– the manager has a short-range view</li> <li>– the manager asks how and when</li> <li>– the manager has his eye always on the bottom line</li> <li>– the manager imitates</li> <li>– the manager accepts the status quo</li> <li>– the manager is the classic good soldier</li> <li>– the manager does things right</li> </ul>
Kotter (1996: 26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– establishing direction</li> <li>– aligning people</li> <li>– motivating and inspiring</li> <li>– produces change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– planning and budgeting</li> <li>– organizing and staffing</li> <li>– controlling and problem solving</li> <li>– produces a degree of predictability and order</li> </ul>
Rost (1993: 149)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– influence relationship</li> <li>– leaders and followers</li> <li>– intend real changes</li> <li>– intended changes reflect mutual purposes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– authority relationship</li> <li>– managers and subordinates</li> <li>– produce and sell goods and/or services</li> <li>– goods/services result from coordinated activities</li> </ul>
Dick & Ellis (2006: 149)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inspiring</li> <li>– motivating</li> <li>– envisioning</li> <li>– behaviour modelling</li> <li>– involving</li> <li>– promoting learning</li> <li>– team building</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– planning</li> <li>– controlling</li> <li>– communication</li> <li>– evaluating</li> <li>– monitoring</li> <li>– team working</li> <li>– directing</li> </ul>

Monet tutkijat nostavat ihmisten johtamisen merkityksen ratkaisevaan asemaan onnistuneiden organisaatiomuutosten läpiviemisessä. Muun muassa Kotterin

(1996: 26) mukaan 70–90 prosentin painotuksen tulisi olla muutosjohtajuudessa ja vain 10–30 prosentin painotuksen muutosjohtamisessa. Muutosjohtajuutta ja muutosjohtamista voidaan verrata keskinäiseltä suhteeltaan yiniin ja yangiin: kyse on toisiaan täydentävistä vastakohtista, jotka ylläpitävät toisiaan. Muutosjohtajuus kattaa muutoksen sosiaaliseen, psykologiseen ja ”pehmeän” ulottuvuuden; muutosjohtaminen puolestaan rakenteellisen, teknillisen ja ”kovan” näkökulman. Kirjallisuudesta saa helposti sellaisen kuvan, että muutosjohtaminen on jotain ”pahaa” ja muutosjohtajuus ”hyvää”. Muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden käsitteistä puhuttaessa on kuitenkin olennaista, että kumpikaan ei ole toistaan millään tavalla parempi tai korvaa toistaan. Sen sijaan ne voidaan nähdä toisiaan täydentävinä esimiestoimintoina. Niitä kumpaakin tarvitaan ja niiden tulee olla tasapainossa keskenään organisaatiomuutosten läpiviemisessä. Yinin ja yangin tavoin muutosjohtaminen ja muutosjohtajuus ovat riippuvaisia toisistaan, eikä toista ole ilman toista. (Gill, 2003: 307–309; Griffith-Cooper & King, 2007: 14.)

Northouse (2004: 10) huomauttaa, että esimiesten pyrkiessä suuntaamaan ryhmän toimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ilmenee johtajuutta. Kun taas esimiehet suunnittelevat, organisoivat ja kontrolloivat, ilmenee johtamista. Johtajuudessa ja johtamisessa pyritään kuitenkin molemmissa vaikuttamaan ryhmän toimintaan siten, että saavutetaan yhteiset tavoitteet. Muutosjohtamista ja muutosjohtajuutta on niin ikään hankalaa erottaa täysin toisistaan, ja käytännön esimiestoiminnassa ne limittyvät usein toisiinsa. Tästä limittäisyydestä johtuen tässä tutkimuksessa ei tehdä karkeaa kahtia jaottelua muutosjohtajuuden ja muutosjohtamisen välille. Muutosjohtajuus ymmärretään laajempänä yläkäsitteenä, johon saattaa sisältyä sekä asioiden että ihmisten johtamista organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen painopiste on kuitenkin ihmisten johtamisessa organisaatiomuutoksessa.

Tämän luvun alussa esitettyä alustavaa työmääritelmää – *johtajuus on sellaista esimiestoimintaa, joka suuntaa työryhmän toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita* – voidaan kritisoida siitä, että se jättää huomioimatta tunteiden merkityksen johtajuudessa painottaen vahvasti toiminta- ja tavoitekeskeisyyttä. Tunteiden johtamisen näkökulma on kuitenkin tärkeä, sillä suuret organisaatiomuutokset herättävät ihmisissä usein monia negatiivisia tunteita (Kiefer, 2002: 55), jotka tulkitaan helposti muutosvastarintana. Muutosjohtajuuteen liittyy siten sekä toiminta- että tunnekeskeistä johtajuuskäyttäytymistä: muutosjohtajuudessa on keskeistä tulevaisuuden vision luominen, toimintasuunnitelman (strategian) laatiminen sekä alaisen energian suuntaaminen vision mukaiseen toimintaan ja yhteisten muutostavoitteiden saavuttamiseksi; se edellyttää yhtäältä myös ihmisten ”sydänten ja mielten voittamista” eli emotionaalista yhtenäistämistä muutosvision mukaiseen toimintaan. (Gill, 2003: 310.) *Muutosjohtajuus voidaan siten määritellä sellaisek-*

*si esimiestoiminnaksi, joka suuntaa alaisten toimintaa ja tunteita kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita.*

### **Muutosjohtajuus versus johtajuus**

Muutos on jatkuvasti läsnä organisaatioiden arjessa, joten monet johtajuustutkijat erottelevat käsitteellisesti toisistaan tavanomaiseen päivittäiseen johtajuuteen liittyvät esimiestoiminnot muutosjohtajuudesta. Prosessuaalisesta luonteestaan johtuen, johtajuus sisältää käsitteenä jo itsessään ajatuksen muutoksesta. Esimerkiksi Rost (1993: 102) kuvaa johtajuutta ”esimiehen ja alaisten välisenä vuorovaikutussuhteena, jossa pyritään yhteisten tavoitteiden suuntaisiin todellisiin muutoksiin”. Näillä johtajuudessa tavoiteltavilla todellisilla muutoksilla pyritään alaisten asenteiden, uskomusten ja toiminnan sekä ryhmän ja organisaation syvälliseen uudistamiseen (transforming) (emt. 115). Myös Bass (1990: 19) jatkaa samaa linjanvetoa todetessaan, että johtajuus on ”kahden tai useamman ryhmän jäsenen välistä vuorovaikutusta, jossa rakennetaan ja uudelleen rakennetaan tilanteita, havaintoja ja odotuksia”. Muutosjohtajuudella (change leadership) on selkeää analogiaa transformationaalisen johtajuuden (transformational leadership) käsitteeseen. Nämä kaksi käsitettä ovat osittain yhteneviä siinä mielessä, että molemmissa pyritään muutoksen aikaansaamiseen. Olennainen ero käsitteiden välillä liittyy kuitenkin siihen, että muutosjohtajuus viittaa tiettyihin organisaatiomuutoksen tavoitteiden edistämisen kannalta tärkeisiin esimiestoimintoihin; transformationaalinen johtajuus on puolestaan esimiehen pysyvämpi ja pidempiaikaisempi, myös vakaassa toimintaympäristössä ilmenevä, toimintatapa tai käyttäytymistyyli, jolla hän pyrkii syvällisen muutoksen aikaansaamiseen alaisissa. (Herold ym., 2008: 346; Lyons, 2009: 460.)

Mikäli johtajuus rakentaa ja synnyttää jo itsessään muutosta, voidaan kysyä, miten muutosjohtajuus eroaa jokapäiväisestä johtajuudesta? Vastaus tähän kysymykseen on tilanne: muutosjohtajuus on yksinkertaisesti ihmisten johtamista organisaation muutostilanteessa. Tämän tutkimuksen kannalta on yhtäältä tärkeää ymmärtää, että muutosjohtajuutta tarkastellaan esimiestoiminnan näkökulmasta. Tarkemmin sanottuna, muutosjohtajuus on sellaista esimiestoimintaa, joka suuntaa alaisten toimintaa ja tunteita kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita. Tällä tavoin määriteltynä muutosjohtajuus koostuu useista erilaisista esimiestoiminnoista, jotka voidaan luokitella monilla eri tavoilla (ks. Bowers & Seashore, 1966: 240).

Monet rationaalisesti suuntautuneet tutkijat lähestyvät muutosjohtajuutta suunnitelmallisena prosessina, jossa organisaatio pyritään intentionaalisesti siirtämään haluttuun tavoitetilaan tulevaisuudessa (mm. Bullock & Batten, 1985; Beckhard & Harris, 1987; Kotter, 1996). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muutosjohtajuus-

della tarkoitetaan niitä tiettyjä esimiestoimintoja, jotka edistävät organisaatiomuutosten suunnitelmallista läpivientiä ja muutostavoitteiden saavuttamista. Paglis ja Green (2002: 217) määrittelevät muutosjohtajuuden seuraavasti:

*“Leadership is the process of diagnosing where the work group is now and where it needs to be in the future, and formulating a strategy for getting there. Leadership also involves implementing change through developing a base of influence with followers, motivating them to commit to and work hard in pursuit of change goals, and working with them to overcome obstacles to change.”*

Yllä olevassa määritelmässä kiteytyy tänä päivänä vaikuttavissa johtajuuden määritelmässä usein esiintyvät neljä keskeistä elementtiä: vaikuttaminen, prosessuaalisuus, kontekstuaalisuus ja tavoitteellisuus (ks. Rost, 1993: 102–103; Northouse, 2004: 3.). Määritelmän valossa muutosjohtajuus sisältää alaisiin vaikuttamista. Tarkemmin sanottuna, huomio kiinnittyy siihen, miten esimies vaikuttaa alaisiinsa niin, että organisaation muutostavoitteet tulevat saavutetuksi. Määritelmän taustalla vaikuttaa implisiittinen oletus siitä, että esimies omaa muodollista asemavaltaa, mutta alaisiin vaikuttaminen perustuu myös suostuttelevaan motiivointiin ja yhteistyöhön. (Ks. Hollander, 1978: 1–2.) Prosessuaalisuus tulee esille siinä, että muutosjohtajuus ilmenee esimiehen ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja se on toisiinsa tietyllä tavalla kytköksissä olevien toimintojen sarja. Kontekstuaalisuus voidaan ymmärtää määritelmässä siten, että muutosjohtajuus on sekä organisaatiomuutoksen että työryhmän kontekstissa ilmenevää esimiestoimintaa. Tavoitteellisuus merkitsee sitä, että muutosjohtajuus on päämäärätietoista ja tarkoituksellista toimintaa, jossa esimies suuntaa tietoisesti alaisten ja työryhmän toimintaa kohti asetettuja muutostavoitteita.

Tässä tutkimuksessa muutosjohtajuus määritellään niin ikään seuraavasti:

*”Muutosjohtajuus eli ihmisten johtaminen organisaatiomuutoksessa on sellaista esimiestoimintaa, joka suuntaa alaisten toimintaa ja tunteita kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita.”*

### 2.1.2 Hyvä muutosjohtajuus

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä vielä erikseen attribuutti ”hyvä”. Hyvä merkitsee lähtökohtaisesti toivottua ja oikeana pidettyä toimintaa (Russell, 1910: 6–9, 17–18). Hyvän määrittelyyn liittyy olennaisesti sen antiteesi eli käsitys pahasta: hyvä on jotain itselle mieluista, jonka toivotaan olevan olemassa, ja paha taas on jotain itselle epämieluista, minkä olemassaoloa ei haluta (emt. 5). Tarkasteltaessa hyvän käsitettä etiikan näkökulmasta olennainen kysymys liittyy

siihen, *minkälaista toimintaa tulisi suorittaa ja minkälaista toimintaa välttää* (emt. 1). Ihmisten tulisi pyrkiä tietynlaiseen toimintaan, koska sen seuraukset ovat todennäköisesti hyvät sekä välttää toimintaa, jonka seuraukset ovat todennäköisesti pahat (emt. 3). Hyvää tulisikin aina tarkastella itse toiminnan lisäksi myös suhteessa toiminnan seurausten hyvyyteen tai pahuuteen (Russell, 1910: 2). Tarkasteltaessa hyvää muutosjohtajuutta on olennaista huomioida mihin esimiestoiminnalla pyritään vaikuttamaan ja mitä tuloksia sillä halutaan saavuttaa. Liiketoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on luoda taloudellista voittoa ja pääomaa (lukuunottamatta voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, joiden tavoitteena on vain ylläpitää omaa toimintaansa), minkä vuoksi myös organisaatiomuutoksessa menestymistä ja onnistumista mitataan usein suhteessa taloudellisiin, tuotannollisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Näiden objektiivisten muutostavoitteiden saavuttaminen on tärkeä osa organisaatiomuutoksessa menestymistä ja hyvää muutosjohtajuutta, mutta tämä näkökulma on rajallinen ja jättää vähemmälle huomiolle ihmisten johtamisen näkökulman sekä hyvän määritelmään kätkeytyvän syvemmän tarkoituksen.

Websterin sanakirjan (1913a) mukaan hyvä on olemukseltaan jotain myönteistä, toivottua ja oikeana pidettyä, ja se edistää menestymistä, hyvinvointia tai onnellisuutta. Hyvänä pidetty muutosjohtajuus edistää siten tämän määritelmän valossa jonkin tai jonkun menestymistä, hyvinvointia tai onnellisuutta. Tässä yhteydessä herää kysymys siitä, minkä tai kenen menestymistä, hyvinvointia tai onnellisuutta halutaan edistää hyvällä muutosjohtajuudella? Weber (1946: 249) sivuaa tätä tematiikkaa karismaattista johtajuutta koskeissa pohdinnoissaan. Hänen mukaansa aidosti karismaattisen, hyvän, johtajan tunnistaa siitä, että hän kohtelee alaisiaan vastuuntuntoisesti ja hänen alaisensa voivat hyvin. Weberin mukaan hyvän johtajuuden seurauksena alaiset voivat niin ikään hyvin, joten hyvää muutosjohtajuutta tulisi tarkastella tätä logiikkaa noudattaen suhteessa alaisten hyvinvointiin. Burns (1978: 251) puolestaan tähdentää, että hyvä johtajuus (effectiveness of leaders as leaders) määräytyy sen perusteella, miten asetetut sosiaalisen muutoksen tavoitteet saavutetaan. Burns tarkastelee poliittista johtajuutta, joten hän viittaa sosiaalisella muutoksella laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin. Sovellettaessa Burnsian ajatusta organisaatiokontekstiin hyvää muutosjohtajuutta tulisi tarkastella suhteessa organisaation jäsenten yhteisten muutostavoitteiden saavuttamiseen.

Tämän tutkimuksen lähtökohdaksi valittiin 1950-luvulta peräisin oleva käsitys siitä, että johtajuus on sellaista esimiestoimintaa, joka suuntaa ryhmän toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita (ks. Hemphill, 1949: 4; Hemphill & Coons, 1957: 7; Cartwright & Zander, 1968: 304, alkup. vuodelta 1953; Fiedler, 1967: 36). Myös tähän näkemykseen perustuen hyvä muutosjohtajuus määräytyisi suhteessa siihen, onko esimiestoiminta ryhmän yhteisten muutostavoitteiden saavuttamisen kannal-



ta hyödyllistä vai haitallista. Yllä esitettyjen määritelmien pohjalta hyvän muutosjohtajuuden tulisi niin ikään edistää ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja alaisten hyvinvointia muutostilanteessa, sekä siten menestymistä organisaatiomuutoksen läpiviemisessä.

Pohdittaessa hyvän käsitettä on tärkeää huomioida myös käsitys totuudesta. Siinä missä etiikan näkökulmasta tarkasteltuna hyvää tulisi lähestyä objektiivisena ja absoluuttisena totuutena sinänsä – toisin sanoen hyvä on mitä on riippumatta ihmisten mielipiteistä tai tarkasteltavasta näkökulmasta – tämän tutkimuksen kohteena olevat käsitykset hyvästä muutosjohtajuudesta ovat ihmisten mielissä subjektiivisesti rakentuvia konstruktioita. (Vrt. Russell, 1910: 1–2, 7.) Hyvää muutosjohtajuutta tarkastellaan esimiehen toimintaan alaisten taholta organisaation muutostilanteessa kohdistuvien toiveiden ja odotusten kautta. Tutkimuksen kohteena olevat käsitykset hyvästä muutosjohtajuudesta heijastavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ihanteita ja arvopreferenssejä, jotka voivat perustua heidän hyviin tai huonoihin arkielämän kokemuksiin ihmisten johtamisesta organisaatiomuutoksessa. Vastaajien käsityksiin hyvästä muutosjohtajuudesta ovat saattaneet vaikuttaa myös muualta – kuten kirjallisuudesta, mediasta, koulutus- ja konsultointitilaisuuksista – saadut tiedot ja kokemukset. Käsitys hyvästä on siten ihmisen subjektiiviseen tulkintaan perustuva abstrakti konstruktio, johon vaikuttaa hänen kaikki aikaisemmat tiedot ja kokemukset sekä sosiaalinen ympäristö. Hyvä subjektiivisena käsityksenä voi myös muuttua ja saada erilaisen merkityksen riippuen ajasta, paikasta, tilanteesta ja kulttuurista.

Tässä tutkimuksessa hyvä muutosjohtajuus määritellään seuraavasti:

*”Hyvä muutosjohtajuus on toivottua ja oikeana pidettyä esimiestoimintaa, jonka uskotaan edistävän työryhmän yhteisten muutostavoitteiden saavuttamista ja alaisten hyvinvointia muutostilanteessa, sekä siten menestymistä organisaatiomuutoksen läpiviemisessä.”*

### 2.1.3 Esimiestoiminta

Tässä tutkimuksessa muutosjohtajuutta lähestytään esimiestoiminnan näkökulmasta. Esimiestoiminnalla tarkoitetaan sellaista johtajuuskäyttäytymistä, jolla esimies suuntaa alaisten toimintaa ja tunteita kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita. Käsitteitä esimiestoiminta ja johtajuuskäyttäytyminen (leadership behavior) käytetään siten toistensa synonyymeina. Tarkasteltaessa muutosjohtajuutta esimiehen toimintana, on tarpeen perehtyä siihen, mitä esimiehellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Juridisesta näkökulmasta tarkasteltuna Suomen lainsäädännöstä ei löydy suoraan esimiehen määritelmää. Työsopimuslain 26.1.2001/55

tulkinnan perusteella voidaan kuitenkin todeta, että esimies on sellainen organisaatiossa toimiva henkilö, jolla on omia suoria alaisia ja heihin kohdistuva työjohto-oikeus eli direktio-oikeus. Työnantajalle kuuluvan direktiovallan laajuudessa esimiehellä on ”oikeus johtaa ja valvoa” alaiensa työntekoa (vrt. 1 luku 7 §, 9 §). Työsopimuslain (2 luku 1 §) mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että ”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä”. Tämän pykälän valossa esimies on työnantajan edustajana niin ikään omalta osaltaan vastuussa alaiensa kyvystä suoriutua työssään organisaation muutostilanteessa.

Esimiehet voidaan jaotella suurten organisaatioiden johtamisjärjestelmässä karkeasti kolmeen eri tasoon: ylimpään johtoon, keskijohtoon ja lähijohtoon. *Ylin johto* on vastuussa useista tulosityksiköistä, tulosalueesta tai koko organisaatiosta. Ylin johto toimii keskijohdon esimiestahona. *Keskijohto* muodostuu työntekijöistä, joiden alapuolella on vähintään kaksi hierarkiatasoa, ja heillä on oma esimies. Keskijohdolla on välittöminä alaisinaan lähijohtotason esimiehiä. Keskijohto on usein vastuussa oman työyksikön toiminnasta ja tuloksellisuudesta. *Lähijohto*<sup>2</sup> viittaa puolestaan suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden välittömiin esimiehiin, jotka tukevat ja ohjaavat alaisiaan työtehtävien suorittamisessa. (Killen, 1977: 5; Gabele, 1981: 57; Argyris, 1990: 93–98; Staehle & Schirmer, 1992: 70.) Lähijohtaja on käytännön arjen työnjohtaja, jonka alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso. Lähijohtaja edustaa johtamisjärjestelmän alinta tasoa ja osallistuu käytännön perustoimintaan yksikössään. (Isosaari, 2008: 54; Aarva, 2009: 98–99.)

Staehle ja Schirmer (1992) korostavat, että ei ole olemassa universaaleja kriteerejä sille, miten esimiehet jaotellaan eri tasoille johtamishierarkiassa. Muun muassa organisaation koko ja toimiala vaikuttavat siihen, mille hierarkiatasolle eri asemassa toimivat esimiehet mielletään kuuluvaksi. (Emt. 70–71.) Esimerkiksi sairaalaorganisaatiossa johtoasemissa voi olla sekä lääkäreitä että hoitajia. Hoitajien lähijohtajina toimivat osastonhoitajat tai apulaisosastonhoitajat, siinä missä osastoilla toimivien lääkärien lähijohtajia ovat osastonlääkäri, vastaava osastonlääkäri tai osaston ylilääkäri. Keskijohtoon voi kuulua osastopäällikkö, yksikön johtaja, ylihoitaja ja johtava hoitaja. Ylintä johtoa edustaa yhtymäjohtaja, toimitusjohtaja

---

<sup>2</sup> *Lähijohdon* käsite ei ole vielä vakiintunut suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa, ja sillä voidaan tarkoittaa laajemmassa merkityksessä kaikkia esimiestyössä toimivia henkilöitä johtotasosta riippumatta. Terveystieteiden- ja sairaalaorganisaatioissa tehdyissä akateemisissa tutkimuksissa lähijohtaja on kuitenkin usein rinnastettu termiin työnjohto (mm. Viitanen & Lehto, 2005; Nikkilä & Paasivaara, 2007; Isosaari, 2008; Aarva, 2009). Tässä suppeammassa merkityksessä lähijohdon termiä vastaavat englanninkielessä parhaiten first-line, front-line (Mintzberg, 1983: 14–15) ja lower level manager/management (Gabele, 1981: 57; Staehle & Schirmer, 1992: 70).

ja peruspalvelujohtaja sekä yhtäältä hoitotyön ylimmät edustajat, kuten hallintoylihoitajat ja johtavat ylihoitajat. Yksistään virkanimikkeen perusteella ei kuitenkaan voida tehdä tarkkaa päätelmää henkilön asemasta organisaatiossa. (Isosaari, 2008: 45–46; Aarva, 2009: 88–89.) Viime kädessä jokainen organisaatio määrittelee itsen johtamishierarkiansa (Killen, 1977: 6).

Johtamishierarkian huomioiminen on muutosjohtajuuden tutkimisen kannalta tärkeää siinä mielessä, että esimiestyön sisältö ja painopisteet saattavat vaihdella eri johtotasolla. Siinä missä ylin johto määrittelee yleiset strategiset suuntalinjat muutokselle, jää tarkkojen toimintasuunnitelmien laatiminen ja muutosten käytännön toimeenpano pitkälti lähi- ja keskijohdon vastuulle. Suuren organisaation ylin johto kykenee harvoin määrittelemään ennalta, miten muutokset tulisi toteuttaa käytännön tasolla eri yksiköissä. Tästä johtuen muutosstrategiat konkretisoidaan viime kädessä lähi- ja keskijohdon esimiesten toiminnan kautta. Useiden tutkijoiden mukaan onnistuneet organisaatiomuutokset alkavatkin lähi- ja keskijohdon toimesta lähellä suoritustason henkilöstöä. (Beer, Eisenstat & Spector, 1990: 159; Staehle & Schirmer, 1992: 67–68; Smith, 2003: 38, 46; Furnham, 2002: 29; Gilley, McMillan & Gilley, 2009: 39.) Tässä tutkimuksessa muutosjohtajuutta tarkastellaan askeleen aikaisempaa käytännönläheisemmällä tasolla henkilöstön lisäksi lähi- ja keskijohdon esimiesten näkökulmasta, siinä missä vallitsevissa johtajuusteoreettisissa lähestymistavoissa painottuu usein ylimmän johdon näkökulma.

Esimiestoiminta määritellään tässä tutkimuksessa seuraavasti:

*”Esimiestoiminta on sellaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön johtajuuskäyttäytymistä, jolla on omia suoria alaisia ja heihin kohdistuva työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus. Työnantajalle kuuluvan direktiovallan laajuudessa esimiehellä on oikeus johtaa ja valvoa alaistensa työntekoa sekä velvollisuus huolehtia omalta osaltaan heidän kyvystä suoriutua työssä organisaation muutostilanteessa.”*

#### 2.1.4 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutosta on tarkasteltu useista teoreettisista ja metodologisista lähtökohdista, sillä sen ymmärtämiseen lainatut käsitteet ja teoriat vaihtelevat lapsenkasvatuksesta evoluutioon, biologiaan, fysiikkaan, kemiaan, psykologiaan ja sosiologiaan (Levy & Merry, 1986: ix; Van de Ven & Pool, 1995: 510). Tämä on osaltaan johtanut siihen, että lähes 70 vuoden tutkimushistorian aikana on syntynyt varsin runsas kirjo erilaisia organisaatiomuutosta kuvaavia käsitteitä, ja organisaatiomuutos on määritelty kirjallisuudessa usealla eri tavalla. Kysymys muutoksesta ja olemassaolon pysyvyydestä askarrutti jo antiikin Kreikan filosofeja

Demokratesta ja Heraklesta. Demokrates esitti, että todellisuus koostuu aineista ja asioista, jotka muuttavat sijaintiaan ajassa. Hän katsoi, että aineet ja asiat ovat itsessään pysyviä, mutta ne voivat saada ajan saatossa erilaisen koostumuksen. Herakles päätyi puolestaan pohdinnoissaan siihen, että todellisuus elää jatkuvassa muutoksen tilassa ja ”kaikki virtaa”. Hänen näkemyksensä mukaan aineet ja asiat tuotetaan erilaisten toimintojen ja prosessien kautta, joten prosessit ovat kaiken olemassa olevan perusedellytys: esimerkiksi joki ei ole objekti, vaan jatkuvasti muuttuva virta; aurinko ei ole asia, vaan polttava tuli. Organisaation muutostutkijat ovat hyödyntäneet tätä antiikin ajoilta lähtöisin olevaa jaottelua pyrkiessään käsitteellistämään organisaatiomuutosta ontologisesti kahdesta näkökulmasta: *entiteettinä* (thing) tai *prosessina* (process). (Van de Ven & Pool, 2005: 1377–1378.)

Ludwig von Bertalanffyn 1950-luvulla kehittämä systeemiteoria on yksi yleisimmin käytettyjä viitekehyksiä pyrittäessä käsitteellistämään ja kuvaamaan organisaatiomuutosta entiteettinäkökulmasta. Systeemiteorian valossa organisaatioiden nähdään olevan ”järjestettyjä ja yhtenäisiä kokonaisuuksia, jotka muodostuvat kahdesta tai useammasta itsenäisestä osasta, komponentista tai osajärjestelmästä (subsystems), ja erottuvat selkeillä rajoilla laajemmasta ulkoisesta toimintaympäristöstään (suprasystem)” (Kast & Rosenzweig, 1979: 98, alkup. 1970). Systeemitutkijat ovat kuvanneet organisaatiota biologisin termein elävänä organismina, joka saa ulkoisesta toimintaympäristöstään tuotantopanoksina energiaa, materiaaleja ja informaatiota muuttaen ne sisäisten prosessiensa kautta tuotoksiksi takaisin toimintaympäristöönsä. Organisaatiot tällaisena avoimena sosiaalisena järjestelmänä vastaavat ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössä vaihteleviin olosuhteisiin ja tilanteisiin muuttamalla ja uudistamalla sisäisiä osajärjestelmiään. (Katz & Kahn, 1966: 19–26, 39–47; Bertalanffy, 2006: 121–122). Entiteettinäkökulmasta tarkasteltuna organisaatiomuutos voidaankin määritellä ”havaittaviksi eroiksi koko organisaatiossa tai sen yksittäisten osajärjestelmien muodossa, laadussa ja tilassa” (Van de Ven & Poole, 1995: 512). Prosessuaalinen näkökulma tuo puolestaan organisaatiomuutokseen aikaulottuvuuden: muutosta kuvataan ajassa vaiheittain etenevänä siirtymänä ja toimintojen sarjana. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muutos on määritelty muun muassa ”siirtymäksi nykyhetkestä haluttuun tahtotilaan tulevaisuudessa” (Beckhard & Harris, 1987: 29) ja ”matkaamiseksi vanhasta uuteen” (de Jager, 2001: 25).

Lähestyttäessä organisaatiomuutosta entiteettinäkökulmasta tarkastelu kohdistuu muutoksen kontekstuaaliseen ja sisällölliseen ulottuvuuteen. Kontekstinäkökulmasta voidaan kartoittaa syitä siihen, *miksi organisaatiot muuttuvat*. Huomio kiinnittyy tällöin sellaisiin organisaation sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttaviin tekijöihin, olosuhteisiin ja tilanteisiin, jotka aiheuttavat tar-

peen muutokselle. Muutoksen sisällöllisessä tarkastelussa pyritään puolestaan vastaamaan kysymyksen siitä, *mikä organisaatioissa muuttuu*, jolloin painopiste siirtyy organisaation sisäisessä toimintaympäristössä oleviin muutoskohteisiin ja muutoksen vaikutuksiin. Käytännössä muutoksen kontekstiin ja sisältöön liittyvien tekijöiden erottaminen voi olla haasteellista, sillä kysymys on osittain saman kolikon kääntöpuolista: organisaation sisäinen toimintaympäristö voi toimia sekä muutoksen kontekstina että muutoksen kohteena riippuen tarkasteltavasta näkökulmasta. Prosessuaalinen lähestymistapa on selkeämmin eroteltavissa kontekstuaalisesta ja sisällöllisestä näkökulmasta, sillä siinä tarkastelu kohdistuu toimintaympäristöissä esiintyvien olosuhde- ja tilanetekijöiden sijaan organisaatioissa toimivien ihmisten käyttäytymiseen, reaktioihin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen muutoksen aikana. Tällöin haetaan vastauksia siihen, *miten organisaatioissa muututaan*. (Levy, 1986: 11–17; Pettigrew, 1987: 657–658.) Organisaatiomuutos on niin ikään käsitteenä hyvin moniulotteinen, ja sen syvällisempi ymmärtäminen edellyttää tarkastelemista näistä kolmesta toisistaan täydentävästä näkökulmasta.

### **Kontekstuaalinen ulottuvuus**

**Organisaatiomuutoksen taustatekijät.** Organisaatiomuutoksen taustatekijät on jaoteltu kirjallisuudessa tyypillisesti ulkoisiin ja sisäisiin (Pettigrew, 1987: 657; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001: 698). Ulkoinen toimintaympäristö voidaan määritellä miksi tahansa organisaation ulkopuoliseksi olosuhteeksi tai tilanteeksi, joka vaikuttaa organisaation suoriutumiseen (Burke & Litwin, 1992: 531). Se käsittää *makrotason* yhteiskuntaan liittyvät poliittiset, lainsäädännölliset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät sekä *mesotasolla* sijaitsevat toimialalla vaikuttavat tekijät, kuten asiakkaat, kilpailijat, tavarantoimittajat, alihankkijat ja sijoittajat. Konkreettisia esimerkkejä ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvistä taustatekijöistä ovat muun muassa luonnonkatastrofit, lainsäädännön muutokset, talouden suhdannevaihtelut, uudet raaka-ainelöydöt, teknologiset läpimurrot, väestön demografiset muutokset, sosiaaliset trendit ja kulttuuristen arvojen muutokset. Organisaation sisäisestä, *mikrotason*, toimintaympäristöstä kumpuavia taustatekijöitä ovat muun muassa sisäisen tuotekehityksen myötä syntyneet innovaatiot, uuden toimitusjohtajan nimittäminen, toimiston/tehtaan siirtäminen lähemmäs asiakkaita ja tavarantoimittajia, rakenteiden, strategian, tavoitteiden ja arvojen uudistaminen, työntekijöiden heikentynyt työmoraali ja työsuoritus, korkea työntekijöiden vaihtuvuus, puutteet työntekijöiden tiedoissa ja taidoissa, sekä ryhmien välisen yhteistyön parantaminen. (Kast & Rosenzweig, 1979: 566–568; Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 16–18; Robbins, 2001: 540; Dawson, 2003: 15; Buchanan & Huczynski, 2004: 608–609.)

**Organisaatiomuutoksen deterministisyys.** Organisaatiomuutoksen kontekstuaaliseen tarkasteluun liittyy kysymys muutosten ennalta määräytyvyydestä: perustuvatko muutokset organisaatioiden vapaaehtoiseen valintaan ja tulevaisuuden ennakkointiin vai syntyvätkö muutokset seurauksena johonkin ärsykkeeseen? Nadler ja Tushman (1990: 79) kutsuvat organisaation ulkopuolelta pakotettuja muutoksia *reaktiivisiksi* (reactive). Tällaiset muutokset tehdään suorana vastineena johonkin ulkoiseen tapahtumaan tai ongelmaan, esimerkiksi suorituskyvyn kriisiin. Muutokset voivat olla luonteeltaan myös *proaktiivisia* (anticipatory), jolloin ylin johto pyrkii saavuttamaan kilpailuetua ennakoitavissa olevista tilanteiden muutoksista, ja muutoksen lähtökohtana toimii organisaation sisäinen uudistumishaalua ja kehittymishalu. Useiden tutkijoiden mukaan organisaatiomuutosten taustalla vaikuttaa tavallisesti ylimmän johdon reaktiivinen pyrkimys vastata muuttuvan toimintaympäristön vaateisiin (mm. Nadler & Tushman, 1990: 79; Goodstein & Burke, 1997: 159). Tälle väittämälle löytyy empiiristä tukea, sillä Oaklandon ja Tannerin (2007: 5) tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa kaikki muutokset olivat saaneet alkunsa ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavista strategisista tekijöistä: lainsäädännön ja kilpailutilanteen muutoksista sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimuksista. Nämä ulkoiset tekijät synnyttivät edelleen tarpeen organisaation sisäiselle muutokselle: operatiivisen tehokkuuden ja tuotantoprosessien kehittämiseksi sekä palvelujen ja tuotteiden laadun parantamiseksi.

### **Prosessuaalinen ulottuvuus**

**Organisaatiomuutoksen intentionaalisuus.** Organisaatiomuutokset on jaoteltu perinteisesti prosessuaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna suunniteltuun ja emergenttiin muutokseen. Suunnitellun muutoksen lähestymistapa vallitsi organisaation muutoskirjallisuudessa aina 1950-luvulta 1980-luvun alkuun asti. Tämän lähestymistavan mukaan organisaatiomuutos nähdään prosessina, jossa siirrytään yhdestä olotilasta toiseen ennalta suunniteltujen toimintavaiheiden mukaisesti. (Bamford & Forrester, 2003: 547; Burnes, 2004: 887.) Suunniteltu muutos on intentionaalista, tavoiteorientoitunutta ja rationaalista toimintaa (Robbins, 2001: 542). Se perustuu usein organisaation tehokkuuden parantamiseen (Lippitt, Watson & Westley, 1958: 10) ja ylimmän johdon strategiseen päätöksentekoon, jonka pohjalta organisaation jotain ominaisuutta ryhdytään muuttamaan ennalta määriteltyn suuntaan. Päätös voi syntyä joko organisaation ulkoisten tai sisäisten tekijöiden seurauksena. (Greenberg & Baron, 1995: 550–553.) Suunniteltu muutos tarkoittaa organisaatiota ja sen toimintatapoja muuttavaa tapahtumaketjua, johon on osattu etukäteen varautua (Greenberg & Baron, 1995: 631–634). Suunnitelmallista organisaatiomuutosta tarkastellaan lineaarisena, ajassa vaiheittain ja melko suoraviivaisesti etenevänä prosessina, joka pyritään usein toteuttamaan ylimmäältä johtotasolta alaspäin (Higgs & Rowland, 2005: 122). Suunniteltu muutos

viittaa siihen, miten muutos implementoidaan organisaatiossa (Cummings & Worley, 1997: 26, alkuper. 1975), ja se käsittää tiettyjä toimintavaiheita tehokkaan muutoksen toteuttamiseksi (emt. 38).

Suunnitellusta muutoksesta on eriytynyt omaksi suuntaukseksi emergentti ja hallitsematon muutos 1980-luvun aikana (Porras & Silver, 1991: 52). Usein suunniteltua ja emergenttiä muutosta pidetään toistensa vastakohtina ja kilpailevina lähestymistapoina, mutta ne voivat olla myös toisiaan täydentäviä (Burnes, 2004: 886), sillä käytännössä organisaatiomuutokset sisältävät aina sekä suunniteltuja että emergenttejä piirteitä (Burke, 2002: 128). Emergentti muutos ilmaantuu yllättäen joko organisaation sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Emergentti muutos on spontaania, suunnittelematonta ja sattumanvaraista. (Lippit, Watson & Westley, 1958: 9–10.) Emergentti muutos saa alkunsa organisaation virallisten tavoitteiden ja strategioiden ulkopuolelta: se syntyy jatkuvasta sopeutumisesta, mukautumisesta ja vaihtelusta, joka saattaa kumuloituessaan johtaa perustavanlaatuisen muutokseen ilman johdon tietoista pyrkimystä siihen. Emergentti muutos voi ilmetä varsin huomaamattomasti ihmisten muuttaessa jokapäiväisiä rutiinejaan erilaisten tilannetekijöiden seurauksena. (Weick, 2000: 237.) Emergentti muutos on liitetty käsitteellisesti toisinaan ”alhaalta-ylöspäin” toteutettavaan ja henkilöstöä osallistavaan organisaatiomuutokseen, siinä missä suunniteltu muutos on nähty ”ylhäältä-alaspäin” toteutettuna ja ohjaavana organisaatiomuutoksena. Emergentin lähestymistavan taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että muutoksen ilmeneminen on niin nopeaa ja kompleksista, että ylimmän johdon on mahdoton tunnistaa ja suunnitella etukäteen kaikkia muutoksen toteuttamiseen vaadittavia toimintoja. Tästä syystä johdon rooli on toimia kontrolloijan (controller) sijaan enemmänkin muutoksen tukijana (facilitator). (Bamford & Forrester, 2003: 548.)

**Organisaatiomuutoksen toteuttamistapa.**<sup>3</sup> Tarkasteltaessa organisaatiomuutosta toteuttamistavan näkökulmasta huomio kiinnittyy siihen, minkälainen toteuttamistapa edistää organisaatiomuutoksen tehokasta läpivientä. Tällöin huomio kiinnittyy siihen, miltä organisaation tasolta muutos alkaa, informaation kulkuun, vallan jakautumiseen ryhmässä sekä työntekijöiden mahdollisuuksiin osallistua muutosta koskevaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Organisaatiomuutokset on jaoteltu toteuttamistavan perusteella muun muassa ohjaavaan ja osallistavaan (Kotter & Schlesinger, 1979; Hersey & Blanchard, 1983; Zeffane, 1999; Dunphy, 2000; Waldersee & Griffiths, 2004), kontrolloivaan ja delegoivaan (Evans &

---

<sup>3</sup> Tällä lähestymistavalla on yhtymäkohtia ja päällekkäisyyttä johtajuuden tyyliteoreettiseen lähestymistapaan, johon perehdytään tarkemmin luvussa 2.2.2.

Dotz, 1989), keskittävään ja hajauttavaan (Carnall, 1990), pakottavaan ja voimaannuttavaan (Ulrich, 1997) tai ylhäältä alaspäin suuntautuvaan ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaan (Beer, 1980).

Ohjaava toteuttamistapa saa usein alkunsa ylimmän johdon aloitteesta, ja siinä valta on keskitetty johdolle. Se perustuu johdon muodolliseen asemaltaan: johto tekee lopulliset päätökset itse usein muilta organisaation jäseniltä tai asiantuntijoilta saadun tiedon ja suositusten pohjalta. Viestinnän suuntaa kulkee tyypillisesti ”ylhäältä alaspäin” siten, että muutosta koskeva tieto valuu ylimmältä johdolta alempien johtotasojen esimiesten kautta edelleen henkilöstölle. (Beer, 1980: 53–54; Cummings & Worley, 1997: 13; Hersey & Blanchard, 1983: 178–180.) Lähestymistavan taustalla vaikuttaa oletamus siitä, että ensin pyritään vaikuttamaan ihmisten työympäristöön, mistä seuraa myös ihmisten käyttäytymisen muutos ja vähitellen ajansaatossa edelleen asenteiden muutos (Waldersee & Griffiths, 2000: 424–425). Koska ohjaavassa toteuttamistavassa päätöksenteko on luonteeltaan unilateraalista ja suunnitteluun osallistuu vain muutama henkilö tyypillisesti johtotasolta, tapahtuu muutosten läpivieminen nopeasti (Beer, 1980: 54). Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua päätösten epätarkoituksenmukaisuus, mikäli jätetään osallistamatta ne avainhenkilöt, joilla on olennaista tietoa ratkaisua vaativista asioista (Emt. 59). Lisäksi niiden haittapuolena on nähty muutosten juurtumattomuus kulttuuriin, henkilöstön kyynistyminen (Ulrich, 1997: 180) ja sitoutumattomuus sekä motivaation aleneminen (Beer, 1980: 59). Ohjaavan johtajuustyylin on tähdennetty nostavan muutosvastarintaa sekä työntekijöiden että alempien johtotasojen esimiesten keskuudessa, mikä saattaa johtaa vihamielisyyteen ja vehkeilyyn koko organisaatiota vastaan (Hersey & Blanchard, 1983: 178–180).

Alhaalta ylöspäin suuntautuvalle osallistavalle toteuttamistavalle on puolestaan ominaista se, että henkilöstöä voimaannutetaan ja valtuutetaan organisaatiomuutosten suunnitteluun ja läpiviemiseen. Keskeistä on saada ”ruohonjuuritason” työntekijät mukaan ongelmanratkaisuun, muutosvaihtoehtojen valintaan ja yhteisten muutostavoitteiden asettamiseen. Aloite muutoksesta voi syntyä joko ylimmän johdon taholta, yksittäiseltä työntekijältä tai työryhmältä. Vastuu ongelman määrittelystä ja ratkaisujen etsimisestä on hajautettu organisaation kaikille tasoille. (Beer, 1980: 54.) Henkilöstön vastuu rajautuu kuitenkin tyypillisesti mahdollisuuteen asettaa muutokselle alatavoitteita tai suunnitella käytännön toimenpiteitä johtajan määrittelemille tavoitteille (Dunphy & Stace, 1988: 323). Työntekijöiden kanssa neuvotellaan heidän työtään koskevista päätöksistä, sekä heille delegoidaan vastuuta oman toiminnan suunnittelusta operatiivisella tasolla. Viestinnässä painottuu avoimuus ja kaksisuuntainen keskusteleva dialogi esimies-alaisuhteissa sekä työntekijöiden välillä. Osallistava muutos edellyttää usein li-



sääntynyttä tiedon jakamista, palkitsemista ja panostamista työntekijöiden koulutukseen. (Kaufman, 2001: 507.)

Osallistavan toteuttamistavan taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää heidän motivaatioitaan ja muutosprosessiin sitoutumista (Zeffane, 1999: 38; Waldersee & Griffiths, 2004: 425) sekä työviihtyvyyttä ja mielekkyyttä (Kaufman, 2001: 507). Haittana pidetään sen pitkäkestoisuutta ja hitautta (Kotter & Schlesinger, 1979: 110–112) sekä mahdollisten toimintahäiriöiden syntymistä. Ilman organisaation eri tasojen välistä yhteistyötä vaarana on se, että alimman tason toteuttamat muutokset eivät ole yhdenmukaisia ylimmän johdon perusolettamusten ja valtapolitiikan kanssa. Osallistava toteuttamistapa saattaa myös herättää muutosvastarintaa osallistumisen ulkopuolelle jääneissä intressiryhmissä. (Beer, 1980: 55, 59–60.) Toisaalta on myös arvioitu, että 2/3 työntekijöistä jättää käytännössä hyödyntämättä mahdollisuuden osallistua muutosten suunnitteluun (Dunphy & Stace, 1993).

Ohjaavan ja osallistavan toteuttamistavan ohella kirjallisuudessa esiintyy lisäksi kolmas jaettuun vastuuseen perustuva näkemys, jonka mukaan päätöksentekovalta muutosta koskevissa asioissa jakautuu toistensa kanssa tasavertaisten toimijoiden kesken sen sijaan että se olisi sidottu tiettyyn asemaan ja keskitetty yhdelle ainoalle henkilölle. Jaettuun vastuuseen perustuvassa toteuttamistavassa kommunikaatio on useimmiten luonteeltaan kollegoiden välistä ja sivusuuntaista, vaikka voi toisinaan olla myös ylös- tai alaspäin suuntautunutta hierarkkista vaikuttamista. Tämän toteuttamistavan mukaan organisaation eri tasoilla olevat toimijat työskentelevät yhdessä ongelmien tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi: ylin johto ei päättää kaikkea, mutta ei myöskään luovuta kaikkea valtaa ja vastuuta muutoksesta alemmille tasoille. Jaetussa vastuussa painottuu jatkuva molemminpuolinen vuorovaikutusyhteys ylimmän ja alempien tasojen välillä. Muutoksen toteuttaminen jaettuun vastuuseen perustuvalla tavalla saattaa viedä ohjaamiseen ja osallistamiseen verrattuna enemmän aikaa, sillä yhteisymmärryksen aikaansaaminen vaatii useiden kokouksien pitämistä. Koska monet henkilöstöryhmät organisaation eri tasoilta voivat vaikuttaa lopulliseen ratkaisuun, ollaan muutokseen sitoutuneempia ja tyytyväisempiä, sekä tulokset ovat pysyvimpiä. (Beer, 1980: 55–56, 61–62.)

Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, mikä toteuttamistapa on paras organisaatiomuutosten tehokkaan läpiviemisen kannalta. Perinteisten OD teoreetikkojen keskuudessa näyttää vallitsevan illuusio siitä, että henkilöstön osallistaminen muutokseen toimii lähes poikkeuksetta onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksenä. Pluralistit puolestaan julistavat, että organisaatioissa ilmenevät valtapuolueiden väliset ristiriidat ovat ratkaistavissa ainoastaan ohjaavalla ja pakotta-

valla tyyllillä. (Dunphy & Stace, 1993: 907.) Tieteellisen tutkimuksen keinoin ei ole kuitenkaan pystytty varmuudella osoittamaan kummankaan vaihtoehdon olevan toistaan parempi. Tätä on selitetty muun muassa sillä, että mikään muutostekniikka ei toimi hyvin kaikissa tilanteissa. Sopivan toteuttamistavan valintaan vaikuttavat tutkijoiden mukaan aina monet tilannetekijät, kuten ihmisten suhtautuminen muutokseen (Kotter & Schlesinger, 1979; Powell & Posner, 1980; Dunphy & Stace, 1988), alaisten valmiustaso (Hersey & Blanchard, 1988), muutoksen sisältö (Powell & Posner, 1980; Dunphy & Stace, 1988; Waldersee & Griffiths, 2004), muutosten toteuttamiseen käytettävissä oleva aika (Kotter & Schlesinger, 1979) sekä muutosprosessin vaihe (Hersey & Blanchard, 1988; Dunphy & Stace, 1993).

Osallistavan toteuttamistavan on oletettu soveltuvan paremmin pienten ja inkrementaalisten kehittämismuutosten läpiviemiseen siinä missä ohjaavan toteuttamistavan suurten ja merkittävien transformaatioiden läpiviemiseen (Dunphy & Stace, 1988). Toisaalta taas empiiriset tutkimukset antavat viitteitä siitä, että transformationaalisten muutosten aloittaminen edellyttää ohjaavaa otetta organisaation strategiseksi uudelleenasettamiseksi; toimeenpanovaiheessa tarvitaan sen sijaan konsultoivaa ja osallistavaa johtajuutta henkilöstön sitouttamiseksi ja muutosten ”juurruttamiseksi” (Dunphy & Stace, 1993). Osallistava toteuttamistapa näyttäisikin toimivan parhaiten muutosprosessin loppupuolella sekä tilanteessa, jossa työntekijöillä on kyvykkyyttä ja halukkuutta muutoksen läpiviemiseen (Hersey & Blanchard, 1983; Dunphy & Stace, 1988) tai haluttaessa välttää muutosvastarinnan syntymistä (Kotter & Schlesinger, 1979). Ohjaavan toteuttamistavan on puolestaan arveltu soveltuvan parhaiten muutosprosessin alkuvaiheeseen ja tilanteeseen, jossa työntekijöiden kyvykkyys ja halukkuus muutosten läpiviemiseen on matala (Hersey & Blanchard, 1983), sekä avainryhmien vastustaessa muutosta (Dunphy & Stace, 1988). Se on nähty myös sopivimpana vaihtoehtona tilanteessa, joka edellyttää muutoksen nopeaa läpivientä (Kotter & Schlesinger, 1979).

### **Sisällöllinen ulottuvuus**

**Organisaation muutoskohteet.** Tarkasteltaessa organisaatiomuutoksia sisällön näkökulmasta kirjallisuudessa on eroteltavissa kolme toisiinsa tiiviisti kietoutunutta näkökulmaa: muutoksen kohteet, tasot ja voimakkuus. Organisaation muutostutkijat ovat luoneet lukuisia systeeminäkemykseen perustuvia malleja, jotka kuvaavat organisaation sisäisiä muutoskohteita. Leavitt (1965: 1145) on esittänyt yhden varhaisimmista organisaation muutosmalleista, jonka mukaan organisaation sisäiset osajärjestelmät voidaan jaotella tehtävään, rakenteeseen, teknologiaan ja ihmisiin. Leavittin mukaan organisaatiomuutosten suunnittelussa tulisi huomioida se, että nämä eri muuttajat (variable) ovat toisiinsa vuorovaikutuksessa siten,

että muutos yhdessä muuttujassa voi vaikuttaa edelleen muihin muuttujiin. Tästä syystä organisaatiomuutoksessa menestyminen edellyttää aina suunniteltujen muutosten vaikutusten arviointia varsinaisen muutoskohteen lisäksi myös muissa organisaation osissa. Leavitt toi organisaatiotutkimukseen humanistista ajattelua uskomalla vahvasti siihen, että ymmärtämällä ihmisten käyttäytymistä ja luomalla mielekkäitä työympäristöjä voidaan vaikuttaa organisaatioiden menestymiseen kokonaisuutena.

Tutkijat ovat havainnollistaneet organisaatiomuutoksen dualistista luonnetta jaotteleamalla muutoskohteita kahdella ulottuvuudella. Esimerkiksi Friedlander (1971: 154) jakaa organisaation muutoskohteet inhimillis-prosessuaaliseen ja teknostruktuurialiseen ulottuvuuteen. Inhimillis-prosessuaalisessa ulottuvuudessa huomio kiinnittyy organisaation toimintaan osallistuvien ihmisten käyttäytymiseen ja prosesseihin, joiden avulla pyritään täyttämään ihmisten tarpeita ja arvoja; teknostruktuurialinen ulottuvuus käsittää sitä vastoin tekniikan, työprosessien ja organisaationrakenteen muutoksen. Pascale ja Athos (1981: 80) jaottelevat muutoskohteet puolestaan ”pehmeisiin” (jaetut tavoitteet, kulttuuri, osaaminen, henkilöstö) ja ”koviin” (strategia, rakenne, järjestelmät). Beer ja Nohria (2000: 134) luokittelevat muutostyypit vastaavasti teoria E:hen ja teoria O:hon. Teoria E perustuu organisaation ”koviin” tekijöihin sekä taloudellisten arvojen mittaamiseen ja osakkeiden arvon nousuun. Teoria O on luonteeltaan ”pehmeää”. Sen tavoitteena on rakentaa kulttuuria ja inhimillisiä resursseja yksilöiden ja organisaatioiden oppimisen kautta. Burke ja Litwin (1992: 529–533) jakavat muutoskohteet osaltaan transformationaalisiin (ulkoinen toimintaympäristö, missio ja strategia, kulttuuri ja johtajuus) ja transaktionaalisiin (rakenne, johtamiskäytännöt, järjestelmät, ilmapiiri, tehtävän vaatimukset ja yksilön taidot/kyvyt, yksilön tarpeet ja arvot, motivaatio) tekijöihin.

**Organisaatiomuutoksen tasot.** Organisaation muutoskohteita voidaan jäsentää ulottuvuuksien lisäksi kolmella eri tasolla: organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla (mm. Levy, 1986: 11; Crossan, Lane & White, 1999: 525; Burke, 2002: 13). Organisaatiotason muutoskohteita ovat muun muassa liiketoimintaa ohjaavat periaatteet (mm. missio, strategia, visio ja tavoitteet), organisaatorakenne, toimintaprosessit, hallinnolliset tukijärjestelmät, teknologia ja fyysinen työympäristö. Ryhmätason muutos kohdistuu puolestaan sosiaalisiin tekijöihin: ryhmän sisäisiin rakenteisiin ja prosesseihin sekä kulttuurisiin arvoihin, normeihin ja uskomuksiin; siinä missä yksilötason muutos koskettaa ihmisten tunteita, asenteita, arvoja, uskomuksia, ajattelua ja käyttäytymistä. (Ks. Leavitt, 1964: 1145; Tichy, 1983: 73; Porras, 1987: 52; Nadler & Tushman, 1989: 195; Burke & Litwin, 1992: 527–528.)

Useiden tutkijoiden mukaan organisaatiot muuttuvat ainoastaan yksilötason muutoksen ja oppimisen kautta (mm. Porras, 1987: 38–39; Cameron & Green, 2004: 7; Woodman & Dewett, 2004: 32–35): muutos yksittäisten ihmisten tiedoissa ja asenteissa johtaa yksilöiden käyttäytymisen muutokseen, ja edelleen ryhmien käyttäytymisen muutokseen. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tietoon liittyviä muutoksia on helpoin tuottaa, sillä uuden tiedon oppiminen edellyttää lähinnä selkeitä perusteluja muutoksen kohteena oleville asioille ja asioiden toistamista. Tämä ei kuitenkaan takaa vielä ihmisten asennemuutosta, joita on seuraavaksi helpoin tuottaa. Asennemuutos on tiedollisen muutoksen jälkeen mahdollista, jos ihmiset kokevat muutoksen hyväksyttävänä ja merkityksellisenä. Vasta tämän jälkeen muuttuu yksilötason käyttäytyminen. Ryhmän käyttäytymisen muutos edellyttää puolestaan monien yksilöiden muutosta, minkä vuoksi ryhmätason muutos on aina vaikea ja aikaa vievä prosessi. (Hersey & Blanchard, 1988: 3–4, alkup. 1969.) Muutos ryhmän ajattelussa ja käyttäytymisessä johtaa puolestaan organisaatiotason muutokseen, jolloin tehtävät ja toiminnot on selkeästi määritelty sekä uudet rutiinit ja toimintatavat vakiintuvat osaksi organisaation virallisia rakenteita, järjestelmiä, sääntöjä, toimintaohjeita ja strategiaa. (Crossan, Lane & White, 1999: 525.) Koska muutos tapahtuu osittain kognitiivisen oppimisprosessin kautta, on organisaatiomuutoksessa yksilötason muutoksen kannalta keskeistä tiedon aktiivinen jakaminen (Schein, 1980: 245). Muutos ja oppiminen ovat läheisesti kytköksissä toisiinsa, sillä oppiminen luo pohjaa muutokselle ja synnyttää muutosta (Friedlander, 1983: 194). Organisaatiomuutosta koskevassa kirjallisuudessa julistetaankin lähes mantranomaisesti, että ”yksilöiden oppiminen ja muutos johtavat koko organisaation muutokseen” (Cameron & Green, 2004: 7; Woodman & Dewett, 2004: 32). Koska organisaatiot muuttuvat ainoastaan siinä toimivien ihmisten oppimisen ja muutoksen kautta, ei yksilötason merkitystä organisaatiomuutosten läpiviemisessä voi korostaa liiaksi.

**Organisaatiomuutoksen voimakkuus.** Muutoksen voimakkuudesta riippuu, mihin organisaation osiin ja tasoihin muutos kohdistuu sekä miten syvällisesti ja laaja-alaisesti muutos niihin vaikuttaa. Käytännössä rajavedon tekeminen organisaation tasojen ja muutoskohteiden välillä on kuitenkin vaikeaa. Organisaatiotasolla suuri strateginen muutos ei välttämättä vaikuta merkittävästi ryhmä- tai yksilötasolla. Toisaalta organisaation kannalta vähäinen muutos voi olla yksittäisille työntekijöille hyvinkin merkittävä. (Nadler, 1987: 359; Clark, 2005: 50–52.) Organisaatiomuutoksen voimakkuus liittyy siihen, missä määrin muutos ylläpitää ja tukee organisaation olemassa olevia rakenteita ja toimintamalleja sekä kuinka nopeasti muutos tapahtuu. Muutokset voidaan luokitella niiden voimakkuuden perusteella pelkistetyksi pieniksi (small) tai suuriksi (large) (Dunphy & Stace, 1988: 322). Kirjallisuudesta löytyy kuitenkin runsas joukko erilaisia muutoksen voimakkuutta kuvaavia käsitteitä. Organisaatiomuutoksia on tyyppillisesti jaoteltu

voimakkuuden perusteella muun muassa evoluutioon ja revoluu-tioon (Greiner, 1972), yksisilmukkaiseen ja kaksisilmukkaiseen oppimiseen (Argyris & Schön, 1978), alemman ja ylemmän asteen muutokseen (Fiol & Lyles, 1985), ensimmäisen ja toisen asteen muutokseen (Levy, 1986), inkrementaaliseen ja strategiseen muutokseen (Nadler & Tushman, 1986) sekä kehittämiseen ja transformaatioon (Porras & Silvers, 1991).

### **Transformaatio organisaatiomuutoksena**

Erilaiset organisaatiomuutokseen tähtäävät menetelmät ja interventiot on jaoteltu kirjallisuudessa perinteisesti kahteen pääsuuntaukseen: organisaation kehittämiseen (organization development) ja transformaatioon (organizational transformation). Molempien lähestymistapojen tavoitteena on organisaation tehokkuuden sekä työelämän laadun ja yksilön hyvinvoinnin parantaminen käyttäytymistieteellisen tietämyksen avulla. (French, Bell & Zawacki, 1994: 1, alkup. 1978.) Organisaation kehittämisen taustalla vaikuttaa keskeisesti Kurt Lewinin kollegoidensa kanssa 1940-luvulla tekemät tutkimukset laboratoriokoulutusmenetelmien (T-ryhmät) ja toimintatutkimuksen parissa. Kehittämiseen tähtävien muutosinterventioiden ja tekniikoiden avulla voidaan auttaa esimiehiä ja henkilöstöä suorittamaan paremmin tehtävistään sekä parantaa työyhteisön jäsenten välisiä suhteita diagnosoimalla olemassa olevia ongelmia ja kartoittamalla niihin ratkaisuja. Taustalla vaikuttaa oletamus siitä, että henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin osallistuessaan itse ongelmienratkaisuun, mikä vaikuttaa edelleen myönteisesti muutosten tehokkaaseen läpiviemiseen. (Cummings & Worley, 1997: 6.)

Organisaation transformaatio erkaantui 1960-luvun loppupuolella organisaation kehittämisestä omaksi suuntaukseksi (ks. Cummings & Worley, 1997: 7, 15–16). Transformationaalinen lähestymistapa on saanut alkunsa organisaatioiden tarpeesta reagoida nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaateisiin (Fletcher, 1990: 4). Transformaatio on kehittämistä laajempaan ja syvällisempään muutokseen tähtäävä lähestymistapa, jonka avulla pyritään pienten parannusten sijaan massiivisten muutosten aikaansaamiseen organisaation rakenteessa, prosesseissa ja kulttuurissa sekä asemoitumaan uudelleen ulkoiseen toimintaympäristöön nähden (French, Bell & Zawacki, 1994: 1). Transformaatio uudistaa organisaatiota nopeasti, radikaalisti ja usein kertarysäyksellä korvaamalla vanhan rakenteen uudella siinä missä kehittäminen puolestaan muuttaa organisaatiota vähitellen ja hitaasti inkrementaalisten askelten kautta olemassa olevan rakenteen puitteissa. Transformaatio koskettaa voimakkaasti kaikkia organisaation tasoja siinä missä kehittäminen sisältää pieniä parannuksia organisaation toiminnassa yhdellä tai kahdella tasolla. (Ks. Levy, 1986: 11, 15; Levy & Merry, 1986: 5; Dunphy & Stace, 1988: 318–323; Porras & Silvers, 1991: 52–54; Nadler & Tushman, 1995: 16–17.) Jyr-

kän vastakkainasettelun sijaan tutkijat ovat myös esittäneet, että hitaasti tapahtuvat inkrementaaliset kehittämismuutokset (long march) voivat johtaa kumuloituessaan ajan saatossa nopeaan ja kokonaisvaltaiseen transformaatioon (bold strokes) (Kanter, Stein & Jick, 1992: 492). Transformaation eri vaiheisiin saattaa lisäksi sisältyä kehittämistä esimerkiksi, kun korjataan uusien rakenteiden ja toimintatapojen käyttöönottoon liittyviä virheitä ja ongelmia (Levy & Merry, 1986: 274). Tässä tutkimuksessa lähi- ja keskijohdon sekä henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta tarkastellaan transformationaalisen organisaatiomuutoksen tilanteesta käsin, joten seuraavissa kappaleissa perehdytään lähemmin transformaation keskeisiin ominaispiirteisiin.

**Transformaation ominaispiirteet.** Transformaatiota voidaan verrata ”perhosen läpikäymään täydelliseen muodonvaihdokseen toukasta aikuiseksi” (Ackerman, 1997: 47–48) ja ”alkuräjähdykseen”, minkä seurauksena organisaatio luodaan uudelleen (Golembiewski ym., 1976: 138). Transformaatiolla tähdätään siihen, että organisaatio kykenee uudistumaan kokonaisvaltaisella tavalla (emt. 9). Transformaatiolla on käsitteellistä analogiaa muun muassa toisen asteen muutokseen (Levy & Merry, 1986), revoluu-tioon (Greiner, 1972), kaksoissilmukkaiseen oppimiseen (Argyris & Schön, 1978) ja ylemmän tason muutokseen (Fiol & Lyles, 1985). Transformaatio voi kohdistua ensisijaisesti esimerkiksi organisaation mision, strategiaan, tavoitteisiin, visioon, rakenteeseen ja toimintaprosesseihin, mutta sen vaikutukset heijastuvat aina jossain määrin myös työyhteisössä vallitseviin ryhmärakenteisiin, kulttuurisiin arvoihin, normeihin ja uskomuksiin sekä yksittäisten ihmisten tunteisiin, asenteisiin, ajatteluun ja käyttäytymiseen (ks. Levy, 1986: 11, 16–17; Burke & Litwin, 1992: 529–530; Nadler & Tushman, 1995: 16–18; Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 37, 39).

Levyn ja Merryn (1986) määritelmän mukaan ”transformaatio on moniulotteinen, monitasoinen, laadullinen, epäjatkuva, radikaali muutos” (emt. 5), joka ilmenee neljällä ulottuvuudella: toimintaprosesseissa, tehtävissä ja tavoitteissa, kulttuurisissa sekä paradigmissa (emt. 278). Levy ja Merry painottavat psykologista lähestymistapaa transformaatioon: heidän mukaansa transformaatioon liittyy olennaisesti ihmisten emotionaalinen sopeutuminen muutokseen: syvien menetyksen tunteiden käsitteleminen, menneisyydestä irtipäästäminen, olemassa olevien tärkeiden asioiden arvostaminen sekä siirtyminen kohti uutta. Transformaatio edellyttää, että organisaation jäsenet tiedostavat ja hyväksyvät tarpeen radikaalille uskomusten ja käsitysten muutokselle sekä ovat avoimia uuden vision tuomille mahdollisuuksille. (Emt. 172, 191.) Levy ja Merry tekevät selkeän käsitteellisen eron psykologiseen ja kulttuuriseen muutokseen tähtäävän transformaation sekä analyyttisen, rationaalisen ja pragmaattisen rakenteisiin, rooleihin ja toimintatapoihin kohdistuvan transition välille (emt. 175–176, 190–191). Levyn ja Merryn

määritelmästä poiketen transformaatiolla viitataan tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaiseen organisaatiomuutokseen, jossa yhdistyy sekä muutoksen ”pehmeä” inhimillinen ja psykologinen puoli että ”kova” tekno-strukturaalinen ja rationaalinen puoli; transitio taas ymmärretään organisaation jäsenten psykologisena sopeutumisprosessina, joka sisältyy transformaatioon.<sup>4</sup>

Transformaatiota saattaa esiintyä muun muassa fuusion (merger/acquisition), henkilöstön vähentämisen (downsizing), toimintojen ulkoistamisen (outsourcing) sekä organisaatorakenteen muutoksen (restructuring/reorganization) ja toimintaprosessien uudistamisen (business process design/reengineering) yhteydessä. Käytännössä transformaatioissa voi yhdistyä monia erilaisia organisaatiomuutoksia, joten jokainen transformaatio on omalla tavallaan ainutlaatuinen kokonaisuus. Esimerkiksi toimintaprosessien uudistamiseen liittyy tyypillisesti myös organisaatorakenteen, kulttuurin ja tietojärjestelmän muutos (Smith, 2003: 42). Transformaation uniikista luonteesta johtuen on vaikea antaa täysin yksiselitteistä kuvausta, mitä transformaatio on. Tämän tutkimuksen kannalta riittää kuitenkin ymmärrys siitä, että kysymys on monisyisestä ilmiöstä, joka uudistaa työyhteisössä vallitsevia sosiaalisia rakenteita ja vaikuttaa olennaisesti siihen, miten eri toiminnot ja tehtävät organisoidaan. Transformaatio muuttaa radikaalisti koko organisaation tai sen tietyn yksikön toimintaa (Dunphy & Stace, 1993: 918), ja sillä on merkittäviä seurauksia sekä strategisesti että yksittäisille työntekijöille (Clark, 2005: 51). Transformaatio vaikuttaa olennaisesti muun muassa siihen, miten työtehtävät jaotellaan, ja organisoidaan. Transformaatio voidaankin määritellä pelkistetyksi ”uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä” (French, Zawacki & Bell, 1990: 1).

Transformaation kaltaisten suurten organisaatiomuutosten taustalla vaikuttaa tavallisesti ylimmän johdon reaktiivinen pyrkimys vastata muuttuvan toimintaympäristön vaateisiin lisäämällä toiminnan tehokkuutta muun muassa vähentämällä henkilöstökustannuksia sekä karsimalla toimintojen päällekkäisyyksiä ja yhtenäisämällä liiketoimintaprosesseja (ks. Nadler & Tushman, 1990: 79; Goodstein & Burke, 1997: 159; Hammer, 1990: 104; Datta ym., 2010: 282). Transformaatio toteutetaan tyypillisesti ylimmän johdon aloitteesta ohjaamalla ihmisten toimintaa ylhäältä alaspäin, ja se on luonteeltaan johdon suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa (Dunphy & Stace, 1988: 317–321). Vaikka transformaatio on lähtökohdiltaan johdon määrätietoista ja rationaalista toimintaa, siihen liittyy tarkoituksel-

---

<sup>4</sup> Organisaatiomuutoskirjallisuudessa termiä *transitio* on käytetty toisaalta kuvaamaan Levyn ja Merryn tavoin suunnitelmallisia ja rationaalisia rakenteisiin, järjestelmiin, teknologiaan ja toimintaprosesseihin kohdistuvia muutoksia (esim. Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 35–38) sekä toisaalta ihmisten psykologista ja emotionaalista sopeutumisprosessia muutoksen aikana (esim. Bridges, 1986).

lisen muutostyön ohella paljon vaikeasti ennakoitavia ja hallitsemattomia emergenttejä asioita, sillä se edellyttää syvälle meneviä muutoksia ihmisissä ja kulttuurissa (Burke & Litwin, 1992: 530; Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 37). Johto voi tietyssä määrin pyrkiä ohjaamaan transformaatioon liittyvää kulttuurin muodostumista asettamalla sanktioita ja reunaehtoja henkilöstön toiminnalle muuttamalla esimerkiksi organisaatorakennetta ja kannustinjärjestelmää (Schein, 1987: 234, 246 alkup. 1985). Koska kulttuuri syntyy ja rakentuu kuitenkin viime kädessä ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisten oppimiskokemusten kautta, sen muutos on usein hidas ja haastava prosessi.<sup>5</sup>

**Transformaation psykologinen ja inhimillinen puoli.** Organisaatioissa omaksutaan käytännössä usein liian rationaalinen ja tekninen lähestymistapa muutoksiin: ylin johto saattaa olettaa muutosten tapahtuvan pelkästään organisaatorakenteen uudelleenmäärittelyn sekä laajojen koulutusohjelmien kautta jättäen huomioimatta muutosten mahdolliset sosiaaliset ja psykologiset vaikutukset työyhteisössä (mm. Beer, Eisenstat & Spector, 1990: 158–159; McLagan, 2003: 15). Transformaation liittyvän inhimillisen ja psykologisen puolen syvällisempi ymmärtäminen edellyttää organisaatiomuutoksen tarkastelemista sekä ryhmän että yksilön kannalta, niissä tapahtuvien dynaamisten prosessien kautta. Työyhteisöt voivat reagoida suuriin organisaatiomuutoksiin ryhmätasolla, sillä työryhmän sisäinen suhdarakenne, prosessit ja kulttuuri saattavat muuttua (ks. Sarri & Galinsky, 1974: 2). Koska normit ja arvot muodostuvat pääosin emergentisti ihmisten välisessä

---

<sup>5</sup> Scheinin (1987) mukaan *kulttuuri* on: ”perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdenmukaisuuteen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut riittävän kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea”. Kulttuuri syntyy siten ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yhteisten oppimiskokemusten kautta tilanteissa, joissa ryhmän jäsenet ratkaisevat organisaation sisäisiä tai ulkoisia ongelmia. Tämän oppimiskokemuksen seurauksena ryhmän jäsenille syntyy yhteinen näkemys ympäröivästä maailmasta ja ryhmän paikasta siinä. (Emt. 24–26.) Kulttuuri heijastaa tietylle yhteisölle ominaista tapaa toimia ja ajatella, ja se ilmenee usein tiedostamattomalla ja näkymättömällä tasolla. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta tasosta. (1) Kulttuurin näkyvimälle tasolle sijoittuvat *artefaktit ja luomukset* – ihmisten rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, kuten fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. (2) Vähemmän näkyvällä, mutta kuitenkin selvästi tiedostetulla tasolla, sijaitsevat *ilmaistut arvot* kertovat puolestaan sen, mikä on yhteisön jäsenille tärkeää ja merkityksellistä. Ne ovat yhteisön jäsenten hyväksymiä sosiaalisia periaatteita, tavoitteita ja standardeja, jotka kertovat siitä, miten ”asioiden tulisi olla”. Arvojen kanssa samalla tasolla sijaitsevat myös normit, jotka ilmentävät ”talon toimintatapoja” sekä vakiintuneita käytäntöjä ja epävirallisia ohjesääntöjä. (3) Näkymättömät, itsestäänselvänä pidetyt ja tiedostamattomat *perusolettamukset* sijaitsevat kulttuurin syvätasolla. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. (Emt. 32–38.)



vuorovaikutuksessa yhteisten oppimiskokemusten kautta, kulttuurin muutosta ei ole mahdollista hallita ja pakottaa. Mitä merkittävämmästä organisaatiomuutoksesta on kysymys, sitä enemmän se vaikuttaa ryhmän jäsenten välisiin keskinäisiin suhteisiin ja ryhmän toimintaan. Esimerkiksi muutos virallisessa työ- ja vastuuajakorakenteessa, sekä henkilöstön lisäykset tai vähennykset voivat käynnistää ryhmän kehitysprosessin, minkä vuoksi työryhmän yhteisten tavoitteiden, normien ja roolien selkeytyminen, sekä tulokselliseen yhteistoimintaan pääseminen vaatii aikaa.

Tutkijat ovat luoneet monia ryhmätason kehittymistä ja muutosta kuvaavia vaihemalleja (mm. Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Sarri & Galinsky, 1974; Tuckman & Jensen, 1977; Shambaugh, 1978; Mennecke, Hoffer & Wynne, 1992; Wheelan & McKeage, 1993). Yksi tunnetuimpia on Tuckmanin (1965: 384–399) nelivaiheinen malli, jonka mukaan ryhmän kehitysprosessin alussa, *muodostumisvaiheessa* (forming), ryhmän jäsenet saattavat tuntea epävarmuutta omasta roolistaan suhteessa ryhmän tehtävään ja tavoitteisiin. Epäselvien roolien vuoksi ryhmän jäsenillä saattaa olla korostunut riippuvuus johtajasta. Ryhmäläiset pyrkivät selvittämään ryhmän toimintaa ohjaavia normeja ja käyttäytymissääntöjä, sekä tarkastelevat muiden jäsenten suhtautumista eri tilanteissa. Tämän jälkeen, *kuohuntavaiheessa* (storming), ryhmäsuhteita leimaa sisäisen konfliktit ja polarisoituminen, jolloin saattaa ilmetä vihamielisyyttä, kateutta ja kilpailua ryhmän jäsenten kesken. Ryhmässä saattaa esiintyä myös eripuraa, ahdistusta, sääntöjä rikotaan sekä ryhmä on sisäiseltä rakenteeltaan sekainen ja hajanainen. Vaihetta leimaa yhtenäisyyden puuttuminen ja huono vuorovaikutus. Seuraavalle, *normien muotoutumisvaiheelle* (norming), ryhmäsuhteille on ominaista vastustuksen voittaminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kehittyminen. Ryhmän jäsenet tulevat tietoisiksi omista rooleistaan ja yhteisistä tavoitteistaan, jolloin ryhmä rakenne ja uudet normit lujittuvat. Ryhmälle on ominaista hyvässä yhteistyössä ja yhteishengessä toimiminen sekä keskinäinen tukeminen. Lopuksi, *tehokkaan suorituskyvyn vaiheessa* (performing), ryhmä löytää identiteettinsä ja ryhmästä tulee yhtenäinen sosiaalinen kokonaisuus. Jäsenten tehtäväroolit ja ryhmän tavoitteet ovat selkeytyneet, joten ryhmä suuntaa sisäisen energiansa tehtävien suorittamiseen.

Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna normien uudistuminen nousee tietyllä tavalla organisaatiomuutoksen keskiöön: syvälinen muutos konkretisoituu vasta, kun työryhmässä vallitsevat normit uudistuvat ja ryhmän toiminnassa siirrytään uudelle tasolle (Lewin, 1947a: 228–229). Toisin sanoen transformaatiota tapahtuu, mikäli työyhteisön jäsenet omaksuvat uudet normit osaksi jokapäiväisiä työkäytäntöjä (Akgün ym., 2007: 800–801). Vanhoista normeista irrottautuminen edellyttää kuitenkin ensin aikaisempien ryhmänormien merkitysten vähentämistä

ja niistä ”poisoppimista”, joten uusien normien omaksumisen kannalta on välttämätöntä, että vanhat toimintatavat saatetaan avoimeksi arvioinnille ja kritiikille (ks. Schein, 1980: 243). Uusien normien hyväksymisen on uskottu olevan helpompaa, kun työyhteisön jäsenet refleктоivat ensin yhdessä vanhoja toimintatapoja (theory-in-use), tiedostavat niissä olevat puutteet ja ongelmat sekä ymmärtävät, miksi uusia toimintatapoja tarvitaan (Argyris & Schön, 1978: 21–22). Vanhoista toimintatavoista irrottautuminen on usein hankalaa sen vuoksi että, ihmisillä on taipumus pysyä turvallisuuden tunteen vuoksi niissä kiinni, mikä saattaa ilmetä vanhoja toimintatapoja ylläpitävänä (status quo) muutosvastarintana ja hankaloittaa muutosten suunnitelmallista läpivientä (Zaltman & Duncan, 1977: 63; Maurer, 1996: 56a; Bovey & Hede, 2001b: 534; Mabin, Forgeson & Green, 2001: 170).

Ryhmätason muutoksen lisäksi organisaation jäsenet voivat reagoida muutokseen myös yksilötasolla ihmismielen sisäisen sopeutumisprosessin kautta. Paitsi yksittäiset työntekijät, myös esimiehet itse käyvät läpi oman sopeutumisprosessinsa suurten organisaatiomuutosten aikana. Organisaatiomuutokset herättävät ihmisissä monia erilaisia tunteita (Kiefer, 2002: 55–56), sillä tunteet auttavat ihmisiä sopeutumaan olosuhteiden muutoksiin (Keltner & Gross, 1999: 468). Tunteet voivat olla joko miellyttäviä ja innostavia (myönteisiä) tai epämiellyttäviä ja häiritseviä (kielteisiä) riippuen siitä, minkälaisen merkityksen työyhteisön jäsenet yksin ja yhdessä muutostilanteelle antavat (Antonacopoulou & Gabriel, 2001: 437). Suuriin organisaatiomuutoksiin liittyy tavallisesti monia kielteisiä tunteita (Kiefer, 2002: 55), jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen (Fugate, Harrison & Kinicki, 2011: 421) ja ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin (Mohrman & Mohrman, 1983: 457–460).

Muutoksiin saattaa liittyä esimerkiksi pelkoa oman työpaikan, vallan, statuksen ja etuuksien menettämisestä (Hoag, Ritschard & Cooper, 2002: 11–12). Epävarmuus oman työn tulevaisuudesta sekä työttömyysuhan alla eläminen aiheuttavat stressiä, mikä heijastuu myös usein negatiivisesti työpaikan ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin: roolikonfliktit, itseään suojeleva käyttäytyminen, epäluottamus, syyllistäminen ja toisten ”selkään puukottaminen” lisääntyvät (Mohrman & Mohrman, 1983: 457–460). Muutokset työtehtävän sisällössä ja rooli-identiteetissä nostattavat epävarmuuden ja pelon lisäksi esille myös monenlaisia muita tunteita, kuten vihaa, surua, turhautuneisuutta ja toivottomuutta (Bovey & Hede, 2001: 374). Muutos herättää kielteisiä tunteita etenkin, jos työntekijät eivät saa organisaatiolta riittävästi tukea muutoksen aikana; muutosprosessi ja sen lopputulos koetaan epäoikeudenmukaisena; tai työntekijät kokevat turvattomuutta (Smollan & Sayers, 2009: 449).

Organisaation muutostutkijat ovat todenneet (mm. Bridges, 1986; Jick, 1990; Nortier, 1995; Stuart, 1995; French & Delahaye, 1996; Breu & Benwell, 1999), että kohdatessaan suuria organisaatiomuutoksia ihmiset käyvät yksilötasolla läpi samankaltaisia surutyön vaiheita – tosin hieman lievempinä – kuin Kübler-Ross (1969) havaitsi tutkimuksissaan parantumattomasti sairaiden syöpöpotilaiden parissa<sup>6</sup>. Bridgesin (1986) mukaan muutosta (change transition) voidaan tarkastella yksilötason näkökulmasta kolmevaiheisena psykologisena prosessina. Muutoksen alussa saattaa esiintyä *entisestä luopumiseen* liittyviä menetyksen tunteita ja huolta tulevaisuudesta, mikä ilmenee pelkona, vihana, kateutena ja katkeruutena. Seuraavaksi siirrytään *neutraalille vyöhykkeelle*, jonka aikana tunteet vaihtelevat surusta, ahdistuksesta ja epätoivosta muutoksen tuomaan innostukseen. Neutraalin vyöhykkeen läpikäyminen mahdollistaa muutoksen hyväksymisen ja vapauttaa lopulta ilon *uuden alun* tuomia mahdollisuuksia kohtaan. Yksilölliset ja persoonakohtaiset tekijät vaikuttavat muun muassa siihen, kuinka voimakkaita tunteereaktiot ovat, ja kuinka kauan eri ihmiset käyttävät aikaa muutokseen sopeutumiseen. Muutosta ei voida siten suunnitella ja johtaa tämän lähestymistavan mukaan rationaalisesti tietyn saman mallin mukaisesti. (Emt. 25–26.)

Muutostilanteesta johtuvat kielteiset tunteet tulkitaan usein erheellisesti muutosvastarintana tai irrationaalisenä toimintana, jotka tulisi tukahduttaa ja kitkeä pois (Kiefer, 2002: 47–48; Bryant & Wolfram Cox, 2006: 119). Tunteet eivät kuitenkaan ole irrationaalisia, vaan niiden taustalla vaikuttaa selkeä logiikka ja ne välittävät aina viestiä jostakin. Tunnereaktioiden voimakkuus kertoo esimerkiksi siitä, kuinka merkittävänä ja tärkeänä muutos koetaan henkilökohtaisella tasolla. Tunteet viestivät myös ihmisten tarpeista ja arvoista sekä siitä, minkä uskotaan olevan hyvää tai huonoa itselle ja muille kanssaihmisille. Tunteiden taustalla vaikuttavan logiikan havaitseminen auttaa ymmärtämään, miksi ihmiset kokevat muutoksen eri tavoin. (Kiefer, 2002: 48–49.) Muutosvastaisuuden taustalla saattaa vaikuttaa esimerkiksi pelko epävarmasta tulevaisuudesta ja oman työpaikan pysyvyydestä. Muutosvastaisuutta saattaa esiintyä myös tilanteessa, jossa työntekijöillä ei ole tarvittavaa osaamista ja riittäviä resursseja muutosten läpiviemiseen tai he koke-

---

<sup>6</sup> Kübler-Rossin (1969) mukaan ensimmäinen reaktio suuriin muutoksiin on tilapäinen shokki, joka saattaa ilmetä pelkona sekä *muutostarpeen kieltämisenä ja eristäytymisenä* (denial and isolation). Tämän jälkeen nousee *vihan* (anger), raivon, kateuden ja katkeruuden tunteita sekä muutosta että muita ihmisiä kohtaan. Kolmas vaihe (bargaining) ilmenee *psykologisena kaupankäyntinä* ja menneen ihannointina. Neljännessä vaiheessa (depression) koetaan surua ja *masennusta*, mikä on seurausta todellisuuden kohtaamisesta ja myöntämisestä. Masennuksen läpikäyminen on välttämätöntä, jotta muutostilanteen lopullinen hyväksyminen on mahdollista. Viimeiselle vaiheelle, *hyväksymiselle* (acceptance), on ominaista niin negatiivisten kuin positiivisten tunteiden puuttuminen ja tyhjyys. (Emt. 38–42, 50–52, 82–87, 112–113.)

vat asemansa ja etujensa heikentyvän organisaatiomuutoksen seurauksena. (Bovey & Hede, 2001a: 374; Mabin, Forgeson & Green, 2001: 170; Hoag, Ritschard & Cooper, 2002: 11–12.)

Tutkijat ovat havainneet, että muutosvastarinta on yksi suurimpia haasteita organisaatiomuutosten toteuttamisessa (Kotter & Schlesinger, 1979: 107; Nadler, 1981: 197; Attaran, 2000: 796). Muutosvastarinta ei välttämättä aina ole näkyvää ja aktiivista toimintaa, vaan se voi ilmetä myös salaa ja passiivisesti. Avoimen hyökkäyksen ja uhmaamisen lisäksi aktiivinen vastarinta ilmenee piilevästi asioiden viivyttelynä ja tahallisen sabotointina; siinä missä passiivinen vastarinta näyttäytyy muutostilanteen tarkkailemisena ja odottamisena sekä asioiden välttelynä ja sivuun vetäytymisenä. (Bovey & Hede, 2001a: 375.) Organisaatiomuutoksissa onnistuminen näyttää kulminoituvan kirjallisuuden perusteella viime kädessä siihen, missä määrin yksittäiset organisaation jäsenet tukevat tai vastustavat muutosten läpivientiä. Organisaation muutosvalmius edellyttää ihmisten tunteista, asennoitumista, uskomista ja ajattelemista muutosmyönteisellä tavalla (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993: 681–682). Muutosmyönteisen asenteen omaksuminen puolestaan mahdollistaa sen, että työyhteisön jäsenet sitoutuvat muutosta tukevaan toimintaan. Kun ihmiset suhtautuvat muutokseen myönteisesti, he alkavat vähitellen käyttäytyä muutosta tukevalla tavalla osallistumalla aktiivisesti muutoksen toteuttamiseen (Kim, Hornung & Rousseau, 2011: 1665). Sitoutuminen toimii siten ikään kuin liimana ja voimana, joka kiinnittää ihmiset muutostavoitteiden saavuttamista ja muutoksen onnistunutta läpivientiä tukevaan toimintaan (Herscovitch & Meyer, 2002: 475).

Muutosvastarintaa on lähestytty organisaation muutoskirjallisuudessa pitkään suunnitelmallisen muutoksen läpiviemistä estävänä ja haittaavana tekijänä, joka tulee ”voittaa” erilaisilla toimintakeskeisillä strategioilla – kuten osallistamalla, voimaannuttamalla ja kouluttamalla alaisia sekä avoimella kommunikaatiolla (mm. Coch & French, 1948; Lawrence, 1954; Kotter & Schlesinger, 1978). Voisiko kuitenkin olla niin, että ihmisten muutostuskan kohtaamisessa auttaisikin enemmän ymmärtävä psykologinen ja emotionaalinen lähestymistapa? Tästä näkökulmasta tarkasteltuna jokaisen ihmisen yksilöllisiä tunteita tulisi nujertamisen sijaan kuunnella, kunnioittaa ja hyväksyä ne ilman tuomitsemista (Kiefer, 2002: 68–69) sekä antaa ihmisille riittävästi aikaa ja emotionaalista tukea muutokseen liittyvän psykologisen sopeutumisprosessin läpikäymisessä (ks. Bridges, 1986: 25–26). Koska jokainen ihminen reagoi yksilötasolla muutokseen eri tavalla, alaiset tarvitsevat erilaista tukea muutoksen aikana. Esimiehen olisi siten tärkeää kyetä huomioimaan muutostilanteessa alaiensa yksilölliset tarpeet ja tunteet sekä antamaan oikeanlaista tukea kullekin alaiselle. Tälle väittämälle löytyy selvää empiiristä evidenssiä, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että huomioimalla kunkin

alaisen yksilökohtaiset tarpeet ja tunteet esimies voi edistää alaistensa sopeutumista ja sitoutumista muutokseen (Smollan & Sayers, 2009: 435; Abrell-Vogel & Rowel, 2014: 913). Organisaatiomuutokseen liittyviä tunteita on vaikea arvioida ja hallita, eivätkä johtajat aina ymmärrä, kuinka suuri vaikutus niillä voi olla. Ihmisten tunteiden huomioiminen ja käsitteleminen on kuitenkin tärkeää organisaatiomuutokseen sitoutumisen kannalta. (Iacovini, 1996: 66.)

Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutos määritellään seuraavasti:

*”Organisaatiomuutos eli transformaatio merkitsee pelkistetysti ”uutta tapaa organisoida ja tehdä työtä”. Se uudistaa perustavanlaatuisesti koko organisaatiota tai sen määrätyn yksikön toimintaa, ja sillä saattaa olla merkittäviä vaikutuksia työryhmän sisäiseen suhderakenteeseen, prosesseihin ja kulttuuriin sekä yksittäisten ihmisten tunteisiin, asenteisiin, ajatteluun ja käyttäytymiseen. Transformaatioksi luokiteltavia organisaatiomuutoksia voivat olla esimerkiksi fuusio, strategian muutos, organisaatorakenteen ja toimintaprosessien uudistaminen sekä toimintojen ulkoistaminen.”*

## 2.2 Teoreettisia lähestymistapoja muutosjohtajuuteen

### 2.2.1 Rationaalinen lähestymistapa

#### **Lähestymistavan taustaa ja tunnetuimpia malleja**

Rationaalinen lähestymistapa muutosjohtajuuteen kumpuaa organisaatiomuutoskirjallisuudesta, jossa huomio kiinnittyy erilaisiin lähestymistapoihin, strategioihin ja toimintoihin, joiden kautta muutosprosessi voidaan implementoida menestyksekkäästi. Organisaatiomuutoksessa menestymistä peilataan usein suhteessa asetettuihin muutostavoitteisiin. Muutosjohtajuudessa menestyminen kulminoituu tämän kirjallisuuden valossa pitkälti siihen, missä määrin henkilöstö tukee tai vastustaa organisaatiomuutosta. Johtajuus nähdään keskeisenä organisaatiomuutoksen menestyksestä läpiviemistä edistävänä tekijänä. Muutosjohtajuudella (change leadership) tarkoitetaan sellaisen organisaation johtoasemassa olevan henkilön toimintaa ja käyttäytymistä, jonka tavoitteena on edistää organisaatiomuutoksen läpiviemistä. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi informaation kerääminen organisaation toimintaympäristöstä, vision laatiminen ja suunnan näyttäminen, muutostarpeen perusteleminen, muutoksesta viestiminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen. (Van der Voet, 2014a: 17–18.)

Rationaalisen lähestymistavan taustalla vaikuttaa keskeisesti kolme koulukuntaa: (1) ihmissuhteiden koulukunta, (2) hallinnollinen koulukunta ja (3) tieteellinen

liikkeenjohto (ks. Al-Haddad & Kotnour, 2015: 236–237). Ihmissuhteiden koulukuntaan pohjautuva ja sosiaalipsykologisesti suuntautunut muutostutkimus on saanut vahvasti vaikutteita Kurt Lewinin työstä kenttäteorian, toimintatutkimuksen, herkkyyškoulutuksen (T-groups) ja ryhmädynamiikan parissa toisen maailmansodan jälkeen (Burnes, 2004a: 978). Lewin uskoi, että organisaation kehittämisen ja suunnitelmallisen muutoksen ensisijaisena tarkoituksena on tehostaa ja parantaa organisaation toimintaa kiinnittämällä huomio inhimillisiin ja sosiaalisiin tekijöihin (Burnes, 2004b: 888). Lewinin tutkimukset nousivat hänen palavasta halustaan ratkaista sosiaalisia konflikteja muuttamalla ryhmäkäyttäytymistä. Hän uskoi, että ihmisten käyttäytymisen muutos tapahtuu parhaiten tukemalla oppimista ja osallistamista edistäviä prosesseja sekä demokraattisia arvoja. (Burnes, 2004a: 995–996.) Lewin (1947a) nosti ryhmätasolla tapahtuvan sosiaalisen muutoksen organisaation muutostutkimuksen keskiöön toteamalla, että suunnitelmallinen organisaatiomuutos voidaan toteuttaa uudistamalla työryhmän normeja, rooleja ja arvoja. Hän havaitsi tutkimuksissaan, että ihmisiä on helpompi muuttaa ryhmässä kuin erikseen yksilöinä, sillä ryhmä vaikuttaa merkittävästi yksilön asenteisiin, arvoihin ja käyttäytymiseen.

Lewin toi organisaatiomuutoksen tarkastelemiseen myös aikaulottuvuuden havainnollistamalla ryhmässä tapahtuvaa suunnitelmallista muutosta 3-vaiheisena prosessina, joka toteutuu: (1) sulattamalla eli vähentämällä aikaisempien normien merkitystä (unfreezing), (2) luomalla uusia normeja (moving) ja (3) jäädyttämällä eli vakiinnuttamalla uudet normit (freezing) (Lewin, 1947a: 34–35). Lewinin mallin kirvoittamana muutosjohtajuutta on alettu tarkastella ajassa lineaarisesti etenevien toimintojen sarjana. Lewinin tutkimusperintö on myös innostanut aikamme tutkijoita suuntaamaan huomion yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen organisaation muutostilanteessa (Al-Haddad & Kotnour, 2015: 236). Lewinin 3-vaiheisen muutosmallin lisäksi hänen kehittämänsä toimintatutkimuksen menetelmä (action research) vaikuttaa vahvasti rationaalisen lähestymistavan taustalla. Erityisesti ulkopuolisen konsultin toimintaa kuvaavat prosessimallit sisältävät piirteitä toimintatutkimuksesta, jonka tarkoituksena on tukea suunnitelmallisen muutoksen johtamista kohdeorganisaatiossa tieteellisin tutkimuksen keinoin. Toimintatutkimuksen prosessi koostuu pelkistetysti viidestä vaiheesta: (1) diagnoosin laatimisesta, (2) analysoinnista, (3) palautteen antamisesta, (4) toiminnasta ja (5) arvioimisesta. (Robbins, 2001: 552–553.) Lewinin merkittävimmät tutkimuspaperit on koottu yhteen Cartwrightin vuonna 1951 toimittamassa teoksessa *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, josta on muodostunut yksi organisaation muutostutkimuksen klassikoista.

Rationaalinen muutosjohtajuustutkimus on saanut ihmissuhteiden koulukunnan lisäksi vaikutteita hallinnollisesta koulukunnasta, jonka juuret voidaan jäljittää

vuonna 1916 julkaistuun Henri Fayolin ranskankieliseen klassikkoteokseen *Administration Industrielle et Générale*. Fayolin opit tulivat kuitenkin kansainvälisesti tunnetuksi vasta vuosikymmeniä myöhemmin hänen englanninkielelle käännettyjen teosten *Industrial and General Administration* (1930) ja *General and Industrial Management* (1949) myötä (ks. Wren, Bedeian & Breeze, 2002: 906–907; Al-Haddad & Kotnour, 2015: 236). Fayolin näkemyksen mukaan johtaminen on yksityisen tai julkisen organisaation hallitsemista ja ohjaamista. Hän piti muun muassa tiukkaa kuria ja sääntöjen noudattamista, järjestystä, työ- ja vastuujon selkeyttä sekä hierarkkista valvontaa organisaation tehokkaan toiminnan välttämättömänä edellytyksenä. Fayol jaotteli perinteiset johtamistoiminnot viiteen osaluueeseen (1) suunnitteluun, (2) organisointiin, (3) käskyjen antamiseen, (4) toimintojen koordinointiin ja (5) kontrollointiin. (Wren, Bedeian & Breeze, 2002: 912–916). Nämä Fayolin johtamisopit heijastuvat edelleen vahvasti organisaatiomuutoskirjallisuudessa, ja termiä ”change leadership” onkin käytetty melko väljässä merkityksessä kuvaamaan sekä johtajuuteen että asioiden johtamiseen/hallitsemiseen liittyviä esimiestoimintoja – painopisteen ollessa tyypillisesti jälkimmäisessä.

Kolmas rationaalisen muutosjohtajuustutkimuksen taustalla vaikuttava koulukunta, tieteellinen liikkeenjohto, nojaa Frederic Taylorin (1911) klassikkoteokseen *Scientific Management*. Taylorin mukaan organisaatioiden toimintaa tulee rationalisoida ja tehostaa vähentämällä kustannuksia ja kasvattamalla voittoa. Hän uskoi, että tähän tavoitteeseen päästään hyödyntämällä tieteellisiä menetelmiä organisaation toiminnassa ilmenevien epäkohtien kartoittamisessa ja aikaisempaa tehokkaampien ratkaisuvaihtoehtojen löytämisessä. Taylor katsoi, että organisaatiot ovat kuin koneita, joiden virheelliset osat voidaan vaihtaa ja korvata uusilla. Tämän ajattelun mukaan organisaatioita ja ihmisiä voidaan ohjata kuin konetta suunnittelemalla ja määrittelemällä tehtävät tarkasti sekä valvomalla toimintaa jatkuvasti. ”Tieteellisen liikkeenjohdon” perusopit kiteytyvät Taylorin mukaan neljään periaatteeseen, joita ovat: (1) tiedon kerääminen, (2) työntekijöiden valinta ja kehittäminen, (3) tieteen ja käytännön osaamisen yhdistäminen sekä (4) työtehtävien jakaminen suoritusastoon ja työnjohtoon. Taylorilainen tehokkuusajattelu näkyy selvästi organisaation kehittämisestä kumpuavassa muutosjohtajuuden kirjallisuudessa, jossa keskeisenä olettamuksena on nimenomaan organisaation tehokkuuden parantaminen. Etenkin muutosjohtajuuden konsulttikirjallisuudessa on kuvattu varsin kattavasti suurissa teknologia- ja teollisuusyrityksissä toteutettuja prosesseihin ja laadunhallintaan liittyviä organisaatiomuutoksia. Näistä esimerkkejä ovat muun muassa liiketoimintaprosessien uudelleenorganisointi (reengineering/business process engineering), ISO 9000, six sigma, kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli. (Burke, 2002: 20–23.)

Vaikka organisaation muutostutkimuksen taustalla vaikuttaa useita eri tieteenaloja ja koulukuntia, Lewiniä pidetään kuitenkin kiistatta rationaalisesti suuntautuneen muutosjohtajuustutkimuksen tärkeimpänä oppi-isänä (ks. Cummings & Worley, 1997; French & Bell, 1990; Burnes, 2004a; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Cummings, Bridgman & Brown, 2016). Lukuisat tutkijat ovat vuosikymmenten saatossa pyrkineet täydentämään ja soveltamaan Lewinin mallia käytännön yritysjohdon ja konsulttien tarpeisiin sopivammaksi siirtämällä tarkastelun painopisteen ryhmätasolta enemmän organisaatiotasolle. Ensimmäiset Lewinin mallin jälkeen kehitetyt rationaaliset muutosjohtajuusmallit kuvaavat tyypillisesti organisaation ulkopuolisen konsultin toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa asiakkaita kehittämään ja tehostamaan organisaatioitaan käyttäytymistieteellisen tietämyksen avulla (mm. Lippitt, Watson & Westley, 1958; Schein, 1969; Burke, 1982). Nämä mallit ovat saaneet vahvasti vaikutteita psykologiasta, sosiologiasta ja kulttuuriantropologiasta. Eräitä tunnetuimpia muutosjohtajuuden rationaalisessa tutkimuksessa tänä päivänä vaikuttavia auktoriteetteja ovat muun muassa John P. Kotter, Rosabeth Moss Kanter, Edgar Schein, Michael Beer, Richard Beckhard ja Warner Burke. Muutosjohtajuuden rationaalisille malleille on yhteistä se, että niissä pyritään suunnitelmallisesti edistämään organisaation sopeutumista muuttuvan toimintaympäristön vaateisiin ja tukemaan henkilöstön käyttäytymisen muuttumista (Robbins, 2001: 542). Huomio kiinnittyy erityisesti organisaatiomuutoksen tehokkaaseen läpiviemiseen ja niihin keskeisiin toimintavaiheisiin, joiden kautta saavutetaan asetetut muutostavoitteet. Toimintojen määrä ja sisältö vaihtelevat eri malleissa huomattavasti, sillä muutosjohtajuutta on kuvattu 3–11-vaiheisena prosessina (Liite 2). Seuraavissa kappaleissa perehdytään joihinkin tunnetuimpiin rationaalsiin muutosjohtajuusmalleihin kronologisessa järjestyksessä.

**Lewin (1947a).** Lewin (1947b) mukaan onnistunut organisaatiomuutos perustuu hyvin laadittuun suunnitelmaan, jonka lähtökohtana toimii usein enemmän tai vähemmän utuinen näky, visio, toivotunlaisesta tulevaisuudesta. Vision saattaminen todeksi edellyttää sellaisen suunnitelman laatimista, josta käy ilmi selkeät muutostavoitteet sekä konkreettiset keinot ja toimintavaiheet tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelma mahdollistaa työryhmän toiminnan ohjaamisen ja seuraamisen käytännön tasolla. Lewin huomauttaa, että hyvä suunnitelma on riittävän joustava ja elää tilanteen mukaan. Suunnitelma ei ole siten ”kiveen hakattu piirros”, vaan sitä tulisi voida tarkistaa ja kehittää jokaisen toimintavaiheen jälkeen. (Emt. 147–148.) Lewinin (1947a: 34–35) mukaan ryhmässä tapahtuva suunnitelmallinen muutos toteutuu kolmevaiheisen prosessin kautta: (1) sulattamalla eli vähentämällä aikaisempien normien merkitystä (unfreezing), (2) luomalla uusia normeja (moving) ja (3) jäädättämällä eli vakiinnuttamalla uudet normit (freezing). Lewinin malli perustuu olettamukseen siitä, että onnistunut muutos edellyt-



tää vanhojen toimintatapojen, rakenteiden, prosessien ja kulttuurin hylkäämistä ennen kuin uusien toimintatapojen omaksuminen on mahdollista. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiomuutos konkretisoituu vasta, kun työyhteisön jäsenet suostuvat irrottautumaan vanhoista toimintatavoista (normeista) ja uudet toimintatavat hyväksytään osaksi jokapäiväisiä työkäytäntöjä. (Bamford & Forrester, 2003: 547; Akgün ym., 2007: 800–801.)

Lewinin mukaan organisaatioissa esiintyy suunnitelmallista muutosta tukevia ja vastustavia voimia sekä yksilö- että ryhmätasolla. Muutosta tukevat voimat edistävät organisaation siirtymistä vallitsevasta olotilasta (status quo) haluttuun tavoitettiin tulevaisuudessa; muutosta vastustavat voimat taas ylläpitävät vallitsevaa olotilaa ja estävät siirtymistä haluttuun tavoitettiin. Lewin havaitsi, että suunnitelmallista muutosta vastustavat voimat ovat suurimmillaan muutosprosessin alussa. Tämän vuoksi muutosprosessin alkuvaiheessa, sulattamisessa, on Lewinin mielestä tärkeää pyrkiä vähentämään suunnitelmallista muutosta vastustavia voimia eli muutosvastarintaa ja lisäämään muutosta tukevia voimia. Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa, jäädyttämisessä, puolestaan vastustus on pienempää, jolloin huomion tulisi suuntautua muutosta tukevien ja vastustavien voimien tasapainottamiseen. (Lewin, 1947a.) Tämä ajattelutapa näkyy vahvasti muutosjohtajuuskirjallisuudessa, jossa painopiste on ollut pitkään muutosta vastustavien syiden selvittämisessä ja niiden keinojen kartoittamisessa, joilla johtaja voi ”voittaa” tämän vastarinnan (Cummings & Worley, 1997: 153). Lewinin mallia on kritisoitu muun muassa liiallisesta pelkistämisestä ja siitä, että se (1) on sovellettavissa ainoastaan pienten ja inkrementaalisten muutosten kontekstissa, (2) jättää huomiotta organisaatioissa esiintyvien eri intressiryhmien väliset valtasuhteet ja konfliktit sekä (3) näiden kolmen vaiheen esittäminen ja kuvaaminen on teoreettisesti helppoa, mutta niiden toteuttaminen käytännössä voi olla haasteellista (Bullock & Batten, 1985: 391). Alla oleva sitaatti kuvaa Lewinin ”jäämalliin” tyypillisesti kohdistettua kritiikkiä:

*“Lewin’s model was a simple one, with organizational change involving three stages; unfreezing, changing and refreezing (...). This quaintly linear and static conception – the organization as an ice cube – is so wildly inappropriate that it is difficult to see why it has not only survived but prospered (...).” (Kanter ym., 1992: 10).*

**Lippitt, Watson & Westley (1958).** Lippitt, Watson ja Westley (1958) laajensivat Lewinin mallin kuvaamaan ihmisten ja ryhmien muuttumisen sijaan organisaation ulkopuolisen muutosagentin roolissa toimivan konsultin toimintaa muutostilanteessa. Lippittin ym. teoksessaan *The Dynamics of Planned Change* esittelemä malli perustuu laajaan yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja yhteisöjen muutosta käsittelevään kirjallisuuskatsaukseen, joka sisälsi muun muassa psyko-

terapeuttista, ryhmäterapeuttista, asenteiden muutosta, ihmissuhdekoulutusta, teollista konsultointia, henkilöstökonsultaatiota ja ihmisten välisiä suhteita koskevaa kirjallisuutta sekä tapaustutkimuksia, organisaatiokyselyjä jne. (emt. 16–17). Lippitt ym. mallin valossa muutosjohtajuus koostuu: (1) muutostarpeen luomisesta (vrt. unfreezing), (2) suhteiden muodostamisesta asiakasorganisaatioon, (3) muutoksen toteuttamisesta – sisältää ongelmien tunnistamisen ja vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämisen sekä suunniteltujen muutosten käytäntöön saattamisen (vrt. moving), (4) muutoksen vakiinnuttamisesta ja levittämisestä organisaation eri osiin (vrt. freezing) sekä (5) tuki- ja ohjaustoiminnan lopettamisesta. (Emt. 129–143.) Mallin vahvuus on siinä, että se perustuu laajaan ja monipuoliseen aineistoon. Se on laadittu kuitenkin organisaation ulkopuolisten konsulttien näkökulmasta, eikä sen soveltuvuutta ole testattu käytännön esimiestyössä tapahtuvaan muutosjohtajuuteen.

**Schein (1969).** Lippittin ym. tavoin myös Schein (1969) lähestyy klassikkoteoksessaan *Process Consultation: Its Role in Organization Development* muutosjohtajuutta organisaation ulkopuolisen konsultin näkökulmasta. Hän tarkastelee muutosjohtajuutta prosessikonsultaationa: toisiinsa kytkeytyvien toimintojen sarjana, joiden avulla asiakasta autetaan itseään havainnoimaan, ymmärtämään ja ratkaisemaan organisaation toimintaympäristössä esiintyviä ongelmia. Prosessikonsultaatiossa asiakas nähdään niin ikään aktiivisena osallistujana, ja siinä pyritään kehittämään hänen ongelmanratkaisu- ja diagnosointitaitojaan. Konsultin tehtävänä on lähinnä tukea ja ohjata kysymyksiä esittämällä asiakasta etenemään muutosprosessissa oikeaan suuntaan. (Emt. 5–9.) Kehittämisen painopiste on ryhmätasolla organisaation tehokkuuden kannalta tärkeissä ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa (emt. 11): kommunikaatiossa, ryhmänjäsenten rooleissa ja tehtävissä, ryhmän ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa, ryhmän normeissa ja kehittämisessä, johtajuudessa ja valtasuhteissa sekä ryhmien välisessä yhteistyössä ja kilpailussa (emt. 13). Schein jaottelee omiin henkilökohtaisiin konsultointikokemuksiinsa perustuen organisaation kehittämistä tukevan konsultaatioprosessin seitsemään vaiheeseen, joita ovat: (1) asiakkaan tapaaminen, (2) asiakassuhteen määrittäminen (sisältää virallisen ja psykologisen sopimuksen) (3) työmenetelmän valinta, (4) tiedon kerääminen ja diagnoosin laatiminen, (5) muutoksen toteuttaminen, (6) osallistumisen vähentäminen ja (7) asiakassuhteen päättäminen (emt. 77–78). Vaikka Schein on alun perin kehittänyt prosessikonsultaatiomallinsa ulkopuolisen konsultin näkökulmasta, myöhemmissä kirjoituksissaan hän tuo kuitenkin esille sen, että myös esimiehet voivat toimia alaisiinsa nähden prosessikonsultin roolissa organisaation sisäisenä muutosagenttina (Schein, 1988: 35).

**Burke (1982, 2002).** Burke (1982) lähestyy teoksessaan *Organization Development: Principles and Practices* organisaation kehittämistä ”muutosprosessina,

jossa pyritään uudistamaan organisaatiokulttuuria käyttäytymistieteellisen tietämyksen avulla” (emt. 2). Hän on kehittänyt käytännön konsultointikokemustensa sekä Kolbin ja Frohmanin (1970) laatiman muutosmallin pohjalta oman seitsemänvaiheisen prosessikonsultaatiota kuvaavan mallin, joka koostuu: (1) asiakkaan tapaamisesta ja taustatilanteen kartoittamisesta, (2) sopimuksen neuvottelemisesta, (3) diagnoosin laatimisesta (sisältää tiedon keräämisen ja analysoimisen), (4) palautteen antamisesta, (5) muutoksen suunnittelemisesta, (6) muutoksen toteuttamisesta ja (7) arvioimisesta (emt. 158–159). Burke kuvailee edellä esitetyssä mallissa muutosjohtajuutta organisaation ulkopuolisen konsultin näkökulmasta, mutta kaksi vuosikymmentä myöhemmin hän on esittänyt teoksessaan *Organization Change: Theory and Practice* toisen mallin, jossa hän erittelee ylimmän johdon toimintaa muutosprosessin eri vaiheissa.

Burken (2002) uudempi malli perustuu teoreettisiin ideoihin ja hänen konsultointikokemuksiinsa organisaation sisäisinä muutosagenteina toimineiden toimitusjohtajien parissa. Tämän mallin mukaan muutosprosessi sisältää neljä vaihetta: (1) Valmisteluvaiheessa (prelaunch phase) johtajan tulee tarkastella omia motiivejaan, arvojaan ja tietämystään; kerätä tietoa ulkoisesta toimintaympäristöstä; määrittellä muutostarve; sekä selkeyttää muutoksen visio ja päämäärä. (2) Toimeenpanovaihe (launch phase) sisältää muutostarpeen kommunikoimisen, tehtävien toteuttamisen ja muutosvastarinnan käsittelemisen. (3) Vakiinnuttamisvaiheessa (postlaunch phase) huolehditaan siitä, että muutos leviää organisaation eri osiin ja sitä tuetaan erilaisilla toimenpiteillä; kuunnellaan ja otetaan vastaan palautetta muutoksesta; rakennetaan luottamusta olemalla avoimia, rehellisiä ja pitämällä kiinni sovituista asioista; rohkaistaan jatkuvasti ihmisiä ja pidetään yllä innostusta muutoksen toteuttamiseen; sekä toistetaan muutosviestiä kertomalla visiosta ja missiosta. (4) Ylläpitämisvaiheessa (sustaining the change) seurataan muutoksen vaikutuksia ja reagoidaan yllätyksiin, palkitaan ja annetaan tunnustusta muutosavoitteiden saavuttamisesta, palkitaan uusia johtajia organisaation ulkopuolelta jatkuvan uudistumiskyvyn ylläpitämiseksi ja uusien ideoiden saamiseksi sekä käynnistetään uusia muutosaloitteita.

**Kanter ym. (1983, 1992, 2007).** Kanter on Kotterin ohella yksi vaikutusvaltaisimmista muutosjohtajuuden asiantuntijoista maailmassa. Hän on tarkastellut kirjoituksissaan lähinnä ylimmän ja keskijohdon roolia organisaatiomuutosten toteuttamisessa. Kanterin kirjoituksissa yhdistyy sekä johtajuuteen että asioiden johtamiseen ja hallintaan liittyviä piirteitä. Hänen kirjoitusten taustalla näyttää vaikuttavan pelkistetysti kolme keskeistä olettamusta: organisaatioissa esiintyy virallisia ja epävirallisia valtasuhteita, jotka tulisi huomioida muutosten läpiviemisessä, organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää asianmukaisten resurssien antamista henkilöstölle sekä henkilöstön tietojen ja taitojen lisääminen

vaikuttaa myönteisesti työtehokkuuteen. Kanter (1983: 217) esittelee klassikkoteoksessaan *The Change Masters* näihin olettamuksiin perustuen kolme toimintavaihetta, jotka edistävät hänen mukaansa innovatiivisten organisaatiomuutosten läpiviemistä: (1) ongelman määrittelyminen – olennaisen tiedon hankkiminen toteuttamiskelpoisen projektisuunnitelman laatimiseksi, (2) koalitioiden rakentaminen – poliittisen taustatuen hankkiminen projektin toteuttamiseen tarvittavien resurssien varmistamiseksi ja (3) mobilisaatio – resurssien hankkiminen sekä työryhmän sitouttaminen ja osallistaminen muutoksen läpiviemiseen. Nämä kolme vaihetta perustuvat Kanterin ja hänen kollegoidensa tekemiin toimintatutkimuksiin merkittävien amerikkalaisten suuryritysten parissa (emt. 7). Tutkimusaineisto pohjautuu pitkälti keskijohdolle suoritettuihin haastatteluihin ja case-organisaatioista hankittuun taustamateriaaliin. Kanterin klassikkoteos on kuitenkin popularistissävyytteinen, joten se ei sisällä tarkempia kuvauksia käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja varsinaisesta tutkimusprosessista.

Vuonna 1992 Kanter kehitti yhdessä Jickin ja Steinin kanssa teoksessa *The Challenge of Organizational Change* uuden kokonaisvaltaisemman ja laajemman 10-vaiheisen muutosjohtajuusmallin, joka huomioi organisaation sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät. Malli pohjautuu pitkälti käytännön konsultointikokemuksiin, ja se painottaa ”muutosagenttien” eli muutosten suunnittelusta ja toteuttamisesta vastuussa olevien henkilöiden merkitystä organisaatiomuutosten onnistumisen edellytyksenä. Kanterin, Steinin ja Jickin mallin vaiheita ovat: (1) organisaation nykytilan ja muutostarpeen analysointi, (2) jaetun vision ja yhteisen päämäärän luominen, (3) menneisyydestä irrottautuminen, (4) kiireellisyyden tähdentäminen, (5) vahvan johtajuuden kehittäminen, (6) poliittisen taustatuen saaminen, (7) toimintasuunnitelman laatiminen, (8) tukirakenteiden luominen, (9) kommunikointi, ihmisten osallistaminen ja rehellisesti toimiminen sekä (10) muutosten lujittaminen ja vakiinnuttaminen.

Myöhemmin, yli 20 vuoden konsultointikokemukseen pohjautuen, Kanter (2007: 55–58) esittää artikkelissaan *The Enduring Skills of Change Leaders* seitsemän keskeistä toimintaa, jotka ovat olennaisia ylimmälle ja keskijohdolle organisaatiomuutosten onnistuneessa läpiviemisessä: (1) organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön havainnoiminen, (2) vallitsevan tietämyksen haastaminen, (3) tunteisiin vetoavan vision kommunikointi, (4) koalitioiden rakentaminen, (5) työryhmän sitouttaminen ja osallistaminen, (6) sinnikkyuden opetteleminen sekä (7) kaikkien asianomaisten palkitseminen ja tunnustuksen antaminen. Sekä Kanterin, Steinin ja Jickin (1992) että Kanterin (2007) mallien keskeinen heikkous on siinä, että teoksista ei käy ilmi, mihin tutkimusmenetelmiin mallit perustuvat, eikä niiden toimivuutta ole testattu tieteellisen tutkimuksen keinoin.

**Bullock & Batten (1985).** Bullock ja Batten (1985) ovat kehittäneet 33 rationaalista muutosjohtajuusmallia kattavan kirjallisuuskatsauksen pohjalta oman nelivaiheisen mallista, joka koostuu (1) tutkimisesta (exploration), (2) suunnittelemisesta (planning), (3) toteuttamisesta (action) ja (4) integroimisesta (integration). Malli kuvaa onnistuneeseen organisaatiomuutokseen tarvittavia menetelmiä ja työvaiheita, joiden avulla organisaatio voidaan siirtää yhdestä olotilasta toiseen. Tämän mallin vahvuus on Bullockin ja Battenin mukaan ulkoisessa validiteetissa, sillä malli on yleistettävissä ja sovellettavissa hyvin moniin erilaisiin muutostilanteisiin. Lisäksi mallin sisältövaliditeettia lisää se, että analyysin kohteena olevien mallien valinta perustuu seitsemään tarkasti ennalta määriteltyyn kriteeriin; sekä käsitevaliditeettia osaltaan se, että mallin eri vaiheet ja mallissa käytetyt käsitteet saavat runsaasti tukea aikaisemmasta kirjallisuudesta. Mallin yksi heikkous on kuitenkin empiirisen testauksen puutteessa.

**Beckhard & Harris (1987).** Beckhard ja Harris (1987) tarkastelevat teoksessaan *Organizational Transitions: Managing Complex Change* muutosjohtajuutta ylimmän johdon näkökulmasta kompleksisten ja laajojen organisaatiomuutosten (large system change) kontekstissa. Beckard ja Harris lähestyvät muutosjohtajuutta johdon tarkoituksellisesti laatimana suunnitelmallisena prosessina, jossa organisaatio pyritään siirtämään vallitsevasta nykytilasta (status quo) haluttuun tavoitettiin tulevaisuudessa. Heidän mukaansa muutosjohtajuudessa tulee niin ikään huomioida kolme olennaista tekijää: (1) tulevaisuuden tavoitetila – minne johto haluaa siirtää organisaation, (2) nykytila – missä organisaatio on tällä hetkellä (3) siirtymävaihe – joukko olosuhteita ja toimintoja, joiden läpi organisaation tulee kulkea päästääkseen nykytilasta tulevaisuuden tavoitetilaan. Muutosprosessi koostuu tämän kolmijaon pohjalta pelkistetysti tulevaisuuden tavoitetilan määrittelemisestä, nykytilan analyysistä ja siirtymävaiheen toteuttamisesta. Beckhard ja Harris huomauttavat kuitenkin, että kompleksisten organisaatiomuutosten läpivieminen ei ole näin suoraviivainen prosessi, sillä esimerkiksi tulevaisuuden tavoitetilan määrittelemisen ja nykytilan analyysi tulee toteuttaa samanaikaisesti. He esittävät niin ikään, että muutosprosessi tulee aloittaa (1) muutostarpeen perustelemisella, minkä jälkeen edetään (2) tulevaisuuden tavoitetilan määrittelemisen ja nykytilan analyysin kautta (3) toimintasuunnitelman laatimiseen, sekä edelleen (4) siirtymävaiheen johtamiseen. (Emt. 29–31.) Beckhard ja Harris eivät tuo selkeästi esille, mihin tieteellisen tutkimuksen menetelmiin heidän mallinsa perustuu. Teoksen esipuheessa on ainoastaan maininta siitä, että heidän kirjoituksensa pohjautuu asiakasorganisaatioilta saatuun materiaaliin (emt. ix). Näyttääkin siltä, että Beckardin ja Harriksen mallilla on selkeä käytännön kytkeä, mutta monien muiden rationaalisten mallien tavoin tätäkään mallia ei ole rakennettu ja testattu tieteellisillä tutkimusmenetelmillä.

**Beer, Eisenstat & Spector (1990).** Beer, Eisenstat ja Spector (1990) esittävät Harvard Business Review:ssa julkaistussa artikkelissaan *Why Change Efforts Don't Produce Change* kuusivaiheisen muutosjohtajuusmallin. Malli perustuu laajaan empiiriseen tutkimukseen, joka suoritettiin 12 merkittäviä rakenteellisia muutoksia läpikäyneessä suuressa amerikkalaisessa yrityksessä. Tutkimukseen osallistui satoja haastateltavia: toimitusjohtajia, henkilöstöjohtajia, liiketoimintayksikön-/tehtaanjohtajia, työnjohtajia, työntekijöitä ja ammattiliiton johtajia. Beer ym. asettivat kohdeorganisaatioista kuusi parasta järjestykseen sen suhteen, kuinka merkittävästi toteutettu muutos oli parantanut haastateltavien mielestä toimintojen koordinoitua, päätöksentekoa, työn organisointia ja henkilöstöstä huolehtimista. He tulivat aineiston analyysin perusteella siihen tulokseen, että parhaisiin tuloksiin päästiin virtaviivaistamalla työntekijöiden työtehtävät, roolit ja vastuualueet (task alignment) muutostavoitteiden mukaiseksi. Tämä oli sujunut parhaiten pienissä yksiköissä, joissa työntekijät oli otettu mukaan muutosten suunnitteluun alusta asti sekä tavoitteet ja tehtävät oli määritelty selkeästi (Emt. 160–161.)

Beer ym. havaitsivat, että liiketoimintayksikön-/tehtaanjohtajat onnistuivat työtehtävien virtaviivaistamisessa kuuden askeleen ”kriittisen polun” kautta, jossa oikea ajoitus on ratkaisevassa asemassa: (1) henkilöstön sitouttaminen muutokseen tunnistamalla ja ratkaisemalla ongelmia yhdessä, (2) jaetun vision luominen, (3) yhteisymmärryksen muodostaminen, osaamisen kehittäminen ja ryhmäkoheesio vahvistaminen, (4) työ- ja vastuualueiden uudelleenmäärittely yksikkökohtaisesti, (5) muutosten vakiinnuttaminen organisaation virallisiin käytäntöihin, järjestelmiin ja rakenteisiin sekä (6) muutoksen seuraaminen ja hienosäätäminen. Beerin at al. tutkimuksen mukaan onnistuneet muutokset toteutetaan lähellä ”lähellä ruohonjuuritasoa” osallistamalla henkilöstöä yhteiseen ongelmanratkaisuun ja muutostavoitteiden määrittelyyn. (Emt. 161–164.)

**Judson (1991).** Judson (1991) esittää teoksessaan *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change* yli 40 vuoden konsultointikokemustensa pohjalta organisaation kehittämisen parissa muutosjohtajuusmallin, joka on tarkoitettu esimiehille organisaation eri tasoilla tukemaan organisaatiomuutosten läpiviemistä. Judsonin mukaan ei ole olemassa mitään universaalia tapaa johdattaa muutoksia, sillä muutosten läpiviemiseen vaikuttaa aina monet tilannetekijät. Hän esittää kuitenkin viiden kohdan ”tarkistuslistan”, joka auttaa esimiehiä muutosten läpiviemisessä: (1) muutoksen analysoiminen ja suunnitteleminen, (2) muutoksesta kommunikoiminen, (3) hyväksynnän saavuttaminen muutokselle, (4) muutoksen toimeenpaneminen sekä (5) muutoksen seuraaminen ja vakiinnuttaminen (emt. 166–167).

Judsonin malli perustuu ajatukseen siitä, että organisaatiomuutoksesta voidaan saada paras hyöty irti, kun pystytään minimoimaan muutosvastarinta. Kyetäkseen minimoimaan muutosvastarinnan ja maksimoimaan muutoksen hyväksynnän esimiehen tulee ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, asenteita ja tunteita sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvastarinnan taustalla. Judsonin mukaan muutosvastarinnan syntyminen vaikuttaa yksilölliset ja organisatoriset tekijät sekä muutoksen luonne. Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa kuhunkin yksilöön operationaalisesti (toimintatapojen ja työtehtävien muutokset), psykologisesti (henkilökohtainen suhde työhön ja muutoksen herättämät tunteet) ja sosiaalisesti (työyhteisön jäsenten väliset ihmissuhteet). Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin riippuen siitä, kuinka muutokset vaikuttavat heihin näillä kolmella osa-alueella. Lievittääkseen muutoksen synnyttämää epävarmuutta, ja siitä johtuvaa vastarintaa, esimiehen on tärkeää kertoa alaisilleen selkeästi muutoksen operationaaliset, psykologiset ja sosiaaliset vaikutukset. (Judson, 1991: 15–16, 20–21.)

**Kotter (1995, 1996, 2002).** Kotter on esittänyt alun perin Harvard Business Review'ssa julkaistussa artikkelissaan *Leading change: why transformation efforts fail* (1995) sekä kirjassaan *Leading change* (1996) yhden tänä päivänä eniten siteeratuimmista rationaalisista muutosjohtajuusmalleista (Liite 2). Tiedeyhteisön lisäksi Kotterin malli on saanut suurta huomiota osakseen myös liike-elämässä, ehkä osittain siksi, että se on kehitetty käytännön muutoshankkeissa ilmenneiden virheiden ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Kotter tutki ja analysoi yli 15 vuoden ajan kymmeniä erilaisia merkittäviä organisaatiomuutoksia, kuten rakenneuudistuksia, toimintaprosessien uudelleenorganisointia, fuusioita, strategian ja kulttuurin muutosta (emt. ix). Kotterin (1995, 1996) klassiset julkaisut perustuvat hänen omiin tutkimuksiinsa ja käytännön kokemuksiinsa sisältämättä minkäänlaisia viittauksia ulkopuolisiin lähde-teoksiin, mikä on hyvin epätavanomaista akateemisessa tutkimuksessa (Appelbaum ym., 2012: 765). Kotter päätyi jakamaan muutosjohtajuusprosessin omien havaintojensa ja kokemustensa pohjalta kahdeksaan vaiheeseen: (1) muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämiseen, (2) ohjaavan ydintiimin perustamiseen, (3) vision ja strategian laatimiseen, (4) muutosvisiosta viestimiseen, (5) henkilöstön voimaannuttamiseen vision mukaiseen toimintaan, (6) lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamiseen, (7) onnistumisten vakiinnuttamiseen ja lisämuutosten toteuttamiseen sekä (8) uusien toimintatapojen juurruttamiseen organisaatiokulttuuriin. Kotterin mallia on kritisoitu muun muassa empiirisen testauksen ja validiteetin puutteesta (Appelbaum ym., 2012: 765) sekä siitä, että kaikkien kahdeksan vaiheen soveltaminen on käytännössä mahdotonta ja osa vaiheista on epärelevantteja tietyntyyppisissä muutostilanteissa (emt. 775–776).

Kotter on nostanut myöhemmissä julkaisuissaan muutosjohtajuuden keskiöön ihmisten tunteiden huomioimisen organisaatiomuutoksessa. Vuonna 2002 Kotterin ja Cohenin kirjoittamassa teoksessa *Heath of Change* korostuu näkemys siitä, että organisaation muutosprosessin onnistuminen edellyttää johtajilta hyviä tunteälytaitoja. Kotterin ja Cohenin mukaan muutosjohtajuuden suurin haaste ei ole strategioissa ja rakenteissa, vaan siinä, kuinka pystytään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen tunteiden kautta. He pitävät erilaisia tunteita muutoksen ”sydämenä”, joka vaikuttaa merkittävällä tavalla siihen, miten ihmiset käyttäytyvät muutoksessa ja edelleen suunnitellun muutoksen toteutumiseen. Kotter ja Cohen esittävät tässä teoksessa Kotterin (1995, 1996) muutosjohtajuusmallista ”päivitetyn” version, joka ei kuitenkaan juurikaan eroa sisällöllisesti alkuperäismallista. Ehkä ainut muutos liittyykin siihen, että muutosprosessin eri vaiheet on nimetty aikaisempaa popularistissävyyteisemmin. (Ks. Kotter & Cohen, 2002.) Rationaalista muutosjohtajuustutkimusta voidaankin kritisoida yleisesti ottaen siitä, että sen piirissä kehitetyt mallit eroavat vain hyvin vähän toisistaan tuomatta varsinaisesti mitään uusia näkökulmia aiheeseen.

**Anderson & Ackerman Anderson (2001).** Andersonin ja Ackermanin Andersonin mukaan organisaation transformaation toteuttamisessa tulee huomioida yhtäaikaaisesti kolme tekijää: (1) sisältö (muutoksen kohde: strategia, rakenne, järjestelmät, prosessit, teknologia, työkäytännöt jne.), (2) ihmiset (muutoksen kohteena ja muutosta toteuttamassa olevien ihmisten tunteet, ajattelu ja käyttäytyminen) sekä (3) prosessi (miten muutokset sisällössä ja ihmisissä suunnitellaan ja toteutetaan toiminnan tasolla) (emt. 5–6). He ovat kehittäneet 25-vuoden konsultointikemustensa pohjalta oman 9-vaiheisen muutosjohtajuusmallinsa, joka auttaa johtajia saavuttamaan asetetut sisällölliset muutostavoitteet sekä tukemaan ihmisiä muutosprosessin aikana (emt. 160). Andersonin ja Ackerman Andersonin muutosjohtajuusmallin vaiheita ovat: (1) valmistautuminen, (2) vision laatiminen, sitouttaminen ja tarvittavista resursseista huolehtiminen, (3) nykytilanteen arvioiminen, (4) tavoitetilan määrittäminen, (5) vaikutusten arvioiminen, (6) toimintasuunnitelman laatiminen, (7) muutoksen toimeenpaneminen, (8) juhlistaminen ja muutosten vakiinnuttaminen sekä (9) virheistä oppiminen ja niiden korjaaminen (emt. 169). Vaikka Anderson ja Ackerman Anderson ovat itse sitä mieltä, että heidän mallinsa on hyvin kattava ja yhdistää poikkeuksellisella tavalla organisaatiotason sisällöllisen ja ihmisiin liittyvän yksilötason muutoksen (emt. 168–169), malli ei kuitenkaan juurikaan eroa vastaavista rationaalisista muutosjohtajuusmalleista tai avaa uudenlaista näkökulmaa muutosjohtajuuteen. Mallia ei ole myöskään rakennettu ja testattu tieteellisen tutkimuksen menetelmin.

**Hiatt (2006).** Hiattin (2006) kehittämä muutosjohtajuusmalli ADKAR perustuu hänen 14 vuoden aikana suorittamiin tutkimuksiinsa suurten organisaatiomuutos-



ten parissa yli 1100 yrityksessä 56 eri maassa. Varsin vakuuttavasta taustatutkimuksestaan huolimatta Hiatt ei kuitenkaan tuo tarkemmin esille, mihin tieteellisen tutkimuksen menetelmiin hänen mallinsa perustuu. Hiattin malli poikkeaa muista tässä tutkimuksessa esitetyistä rationaalisista muutosjohtajuusmalleista siten, että siinä huomio kiinnittyy organisaatio- ja ryhmätason sijaan yksilötason muutosprosessin läpiviemiseen. ADKAR-mallin taustalla näyttää vaikuttavan kaksi keskeistä olettamusta. Ensinnäkin, organisaatiot muuttuvat ainoastaan yksilöiden muutoksen kautta. Toiseksi, onnistunut organisaatiomuutos edellyttää, että yksilö- ja organisaatiotason muutos etenevät sopusointuisesti. ADKAR-malli on tarkoitettu ensisijaisesti konsulteille, johtajille ja esimiehille työkaluksi, jolla he voivat tukea työntekijöitä organisaation muutosprosessin läpiviemisessä ja uusien toimintatapojen omaksumisessa. ADKAR on akronyyymi, joka tulee sanoista:

- A=Awareness (tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta)
- D=Desire (halu tukea muutosta ja osallistua sen toteuttamiseen)
- K=Knowledge (tieto siitä, kuinka muutos toteutetaan)
- A=Ability (taito toteuttaa muutos)
- R=Reinforcement (muutoksen vahvistaminen ja ylläpitäminen)

### **Keskeiset teesit**

Seuraavissa kappaleissa nostetaan esille joitakin keskeisempiä teesejä, jotka näyttäisivät esiintyvän useimmiten rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa. Rationaalisen lähestymistavan mukaan muutosjohtajuus nähdään johdon tarkoituksellisesti ja päämäärätietoisesti laatimana suunnitelmallisena prosessina, jossa organisaatio pyritään siirtämään vallitsevasta nykytilasta (status quo) haluttuun tavoitetilaaan tulevaisuudessa (Beckhard & Harris, 1987: 29). Lähestymistavan ytimessä vaikuttaa Lewinin (1947b: 147) kirvoittama ajatus siitä, että onnistunut organisaatiomuutos perustuu aina hyvin laadittuun suunnitelmaan, jonka lähtökohtana toimii enemmän tai vähemmän utuinen näky, visio, toivotunlaisesta tulevaisuudesta. Kotterin (1996) mukaan selkeästi määritelty ja tehokkaasti kommunikoitu visio osoittaa muutoksen suunnan, auttaa koordinoimaan ihmisten toimintaa ja motivoi heitä toimimaan tavoitteiden saavuttamista tukevalla tavalla (emt. 68–69). Kotter painottaa, että ilman selkeää visiota muutoksesta saattaa muodostua toisistaan irrallisten ja aikaa vievien projektien sekamelska, joka vie organisaatiota joko väärään suuntaan tai ei yhtään minnekään (emt. 7). Rationaalinen lähestymistapa perustuu implisiittiseen olettamukseen siitä, että kaikki organisaation jäsenet ovat viime kädessä halukkaita sitoutumaan vision mukaiseen toimintaan ja organisaatiomuutoksen läpiviemiseen, sekä organisaation jäsenten välisistä mahdollisista ristiriidoista ja valtakiiistoista huolimatta on mahdollista saavuttaa yhteisymmärrys ja jaettu näkemys tulevaisuuden tavoitetilasta. (Bamford & Forrester, 2003: 547; Burnes, 2004b: 997; By, 2005: 374.)

Kommunikaatiota kuvataan rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa tyypillisesti johdon käyttämänä työvälineenä vision artikuloinnissa ja yhtenä muutoksen läpiviemistä edistävänä toimintavaiheena (mm. Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002; Kanter, Stein & Jick, 1992; Judson, 1991; Armenakis, Harris & Field, 1999; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Kirkpatrick, 2001). Kommunikaatio nähdään tiedonsiirron ja vaikuttamisen välineenä, jonka avulla levitetään muutosta koskevia viestejä eteenpäin; saatetaan eri toimijoiden äänet kuuluviin ja osallistetaan henkilöstöä muutoksen; sekä tuetaan yhteisen näkemyksen muodostumista (Jabri, Adrian & Boje, 2008: 669). Tällainen lähestymistapa heijastaa pitkälti funktionalistista tieteenperinnettä, jossa alaiset nähdään vallankäytön ja kommunikaation kohteena. Rationaalisessa lähestymistavassa muutosjohtajuutta kuvataankin pääosin ylhäältä-alaspäin suuntautuvana informaatioon pohjautuvana, järkipärisenä ja hierarkkisena prosessina, joka perustuu ylimmän johdon vahvaan ohjaukseen ja kontrollointiin. Johdon ja muun henkilöstön väliseen valtasuhteeseen sisältyy käsitys yksisuuntaisesta määräyksien antamisesta sekä byrokraattisista rakenteista ja järjestelmistä. (Butcher & Atkinson, 2001: 558.)

Kommunikaation lisäksi vision saattaminen todeksi edellyttää sellaisen suunnitelman laatimista, josta käy ilmi selkeät muutostavoitteet sekä konkreettiset keinot ja toimintavaiheet tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelma mahdollistaa työryhmän toiminnan ohjaamisen ja seuraamisen käytännön tasolla. Lewin huomauttaa, että hyvä suunnitelma on riittävän joustava ja elää tilanteen mukaan. Suunnitelma ei ole siten ”kiveen hakattu piirros”, vaan sitä tulisi voida tarkistaa ja kehittää jokaisen toimintavaiheen jälkeen. (Lewin, 1947b: 147–148.) Suunnitelmallisuuteen liittyy ajatus siitä, että muutos etenee lineaarisesti ennalta määriteltyjen toimintavaiheiden kautta kohti asetettuja tavoitteita (Bamford & Forrester, 2003: 547; By, 2005: 373). Muutosprosessin eri vaiheiden ajatellaan olevan kytköksissä toisiinsa: vaiheiden välillä vallitsee tietynlainen ajallinen jatkumo ja edellinen vaihe luo pohjaa seuraavalle (Bullock & Batten, 1985: 386–387). Eri vaiheiden läpikäyminen saattaa viedä huomattavasti aikaa, ja jonkin vaiheen jättäminen väliin johtaa harvoin onnistuneisiin lopputuloksiin. Mikäli joissakin vaiheissa ilmenee ongelmia tai virheitä, muutosten toimeenpano voi hidastua. (Armenakis & Bedeian, 1999: 303.)

Rationaalisessa lähestymistavassa johtajat nähdään tyypillisesti organisaation sisäisinä muutosagentteina, jotka ovat viime kädessä vastuussa muutosprosessin eri vaiheista (Ford & Ford, 2012: 2). Kirjallisuuden perusteella muutosjohtajuusprosessi voidaan jakaa pelkistetysti kolmeen päävaiheeseen: (1) suunnitteluun, (2) toimeenpanemiseen ja (3) seurantaan. Muutosjohtajuusprosessin pelkistäminen näihin kolmeen vaiheeseen ei tee oikeutta kaikelle sille kompleksisuudelle, joka liittyy suunnitelmallisen organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Tämä peruslo-

giikka näyttää kuitenkin vaikuttavan useimpien rationaalisten muutosjohtajuusmallien taustalla. Nämä kolme vaihetta ovat myös käsitteellisesti toisistaan erillisiä osa-alueita, jotka sisältävät suuren osan suunnitelmallisen organisaatiomuutoksen läpiviemiseen liittyvistä toiminnoista:

1. *Suunnitteluvaiheessa* kartoitetaan muutokseen johtaneita taustatekijöitä ja perustellaan muutostarve; luodaan ja kommunikoidaan muutosvisio; sekä asetetaan muutostavoitteet ja laaditaan konkreettinen toimintasuunnitelma, joka sisältää muutoksen toteuttamiseen tarvittavien resurssien allokoinnin. Ajallisesti valmisteluvaihe painottuu muutosprosessin alkupuolelle. (Ks. mm. Lippitt, Watson & Westley, 1958; Bullock & Batten, 1985; Beckhard & Harris, 1987; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Judson, 1991; Kanter, Stein & Jick, 1992; Kotter, 1996; Anderson & Ackerman Anderson, 2001; Burke, 2002; Kotter & Cohen, 2002.)
2. *Toimeenpanovaiheessa* alkaa siirtymä organisaation nykytilasta haluttuun tavoitetilaaan tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa suunnitellut muutokset toteutetaan käytännön toiminnan tasolla, jolloin korostuu organisaation jäsenten voimaannuttaminen (empowerment), hyväksynnän ja poliittisen taustatuen saavuttaminen muutokselle sekä muutosvastarinnan käsitteleminen. Toteutusvaiheessa henkilöstöä motivoidaan, sitoutetaan, koulutetaan, osallistetaan ja valtuutetaan muutoksen läpiviemistä tukevaan toimintaan. Toteutusvaihe sijoittuu ajallisesti muutosprosessin keskivaiheeseen. (Ks. mm. Kanter, 1983; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Judson, 1991; Kanter, Stein & Jick, 1992; Kotter, 1996; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Armenakis, Harris & Field, 1999; Burke, 2002; Kotter & Cohen, 2002.)
3. *Seurantavaiheessa* tapahtuu uusien toimintatapojen arvioimista ja vakiinnuttamista kulttuuriin. Tällöin valvotaan ja arvioidaan muutoksen toteutumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja laadittuihin mittareihin sekä puututaan havaittuihin virheisiin ja ongelmatilanteisiin. Tarvittaessa tavoitteita ja muutossuunnitelmaa tarkistetaan, ja niihin tehdään korjauksia. Teoreettisesti seurantavaihe painottuu muutosprosessin loppupuolelle, mutta käytännössä seurantajärjestelmän kehittäminen saattaa alkaa ajallisesti jo muutosprosessin alkuvaiheessa tavoitteiden asettamisen yhteydessä. (Ks. mm. Lippitt, Watson & Westley, 1958; Davis, 1967; Kolb & Frohman, 1970; Burke, 1982; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Judson, 1991; Walton, 1995; Kotter, 1996; Anderson & Ackerman Anderson, 2001; Kotter & Cohen, 2002; Hiatt, 2006.)

## Kritiikki

Rationaalista lähestymistapaa on kritisoitu paljon liiallisesta pelkistämisestä, yksinkertaistamisesta ja siitä, että se jättää huomioimatta organisaatiomuutoksiin liittyvän kompleksisuuden (mm. Bullock & Batten, 1985: 391; Kanter Stein &

Jick, 1992: 10). Burke (2002) huomauttaakin, että organisaation muutosprosessin eri vaiheet eivät etene käytännössä suoraviivaisesti peräkkäin tietyssä järjestyksessä, vaan ne voivat olla myös päällekkäisiä ja limittäisiä. Muutos toteutuu käytännössä ani harvoin ennalta määrätyn suunnitelman mukaisesti, minkä vuoksi muutosprosessia ei voida täysin hallita, ja sen tulee joustaa tilannekohtaisesti. (Emt. 246–272.) Burke pitää rationaalisen lähestymistavan ohella muutosjohtajuudessa tärkeänä organisaation systeemisen luonteen hahmottamista, sillä muutosprosessin onnistunut läpivieminen edellyttää yhtäältä organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden tunnistamista ja huomioimista (ks. Burke & Litwin, 1992). Rationaalista lähestymistapaa on arvosteltu paljon kapeanäköisyydestä, sillä se jättää muun muassa huomioimatta organisaatiomuutokseen liittyvän inhimillisen ja ”pehmeän” psykologisen puolen, joka sisältyy ihmisten johtamiseen (mm. Bridges, 1986; Iacovini, 1994; Galpin, 1996; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; McLagan, 2003).

Liiallisen pelkistämisen ja kapeanäköisyyden lisäksi rationaalista lähestymistapaa on kritisoitu empiirisen testauksen, hypoteesien ja validiteetin puutteesta (By, 2005: 378; Appelbaum ym., 2012: 765). Rationaalisesti suuntautunut muutosjohtajuuskirjallisuus pursuaa pääasiassa ylimmälle johdolle ja konsulteille suunnattuja ”keittokirjoja” ja toimintaohjeita organisaatiomuutosten menestyksekkääseen läpiviemiseen. Monet rationaaliset muutosjohtajuusmallit perustuvat mallin kehittäjien käytännön konsultointikokemuksiin ja tutkimuksiin ylimmän liikkeenjohdon ja/tai keskijohdon parissa suurissa organisaatiomuutoksissa. Varsin vakuuttavasta käytännön konsultointikokemuksesta ja taustatutkimuksesta huolimatta rationaalisesti suuntautuneet muutosjohtajuustutkijat eivät kuitenkaan tuo juurikaan esille, mihin tieteellisen tutkimuksen menetelmiin heidän mallinsa tarkalleen ottaen perustuvat. (Ks. mm. Kanter, 1983; Judson, 1991; Kanter, Stein & Jick, 1992; Kotter, 1996; Anderson & Ackerman Anderson, 2001; Hiatt, 2006; Kanter, 2007.) Tästä poikkeuksena mainittakoon kuitenkin muun muassa Bullockin ja Battenin (1985) 33 rationaalisen muutosjohtajuusmallin analyysin pohjalta kehittämä synteesiin perustuva malli, jonka vahvuus on heidän omien sanojensa mukaan validiteetissa. Tämänkin mallin yksi heikkous on kuitenkin monien muiden rationaalisten muutosjohtajuusmallien tavoin empiirisen testauksen puutteessa. Rationaalisen lähestymistavan heikkoutena voidaan pitää myös yleisesti ottaen sitä, että sen piirissä kehitetyt muutosjohtajuusmallit on laadittu lähinnä ylimmän liikkeenjohdon tai organisaation ulkopuolisten konsulttien tarpeisiin sopivaksi, ja huomio kiinnittyy niissä pääosin organisaatiotasolle. Näin ollen kytkökset käytännön esimiestyöhön sekä ryhmä- ja yksilötason prosesseihin jäävät melko löyhäksi.

Kommunikaatiota kuvataan rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa tyypillisesti johdon käyttämänä työvälineenä vision artikuloinnissa ja yhtenä muutoksen läpi-

viemistä edistävänä toimintavaiheena. Tällainen lähestymistapa heijastaa pitkälti funktionalistista tieteenperinnettä, jossa alaiset nähdään vallankäytön ja kommunikaation kohteena. Sosio-konstruktionistisesti suuntautuneet tutkijat ovat kritisoineet funktionalismin piirissä kehitettyjä muutosjohtajuusmalleja siitä, että ne irrottavat kommunikaation yhdeksi erilliseksi muutosprosessin vaiheeksi ja objektiivivat alaiset kommunikaation kohteeksi. Koska ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu aina kommunikaatioon, myös kaikki esimiestoiminnot tapahtuvat sosio-konstruktionistien mukaan viime kädessä kommunikaation kautta (Ford, 1999: 485). Kommunikaatio ja toiminta ilmenevät siten yhtäaikaisesti (Westley & Mintzberg, 1989: 18), minkä vuoksi niitä ei voi erottaa toisistaan (Tsoukas, 2005: 99). Sosio-konstruktionistit uskovat, että kaikki työyhteisön jäsenet tulisi nähdä kommunikaation kohteen sijaan aktiivisina toimijoina, jotka muuttavat ajatteluaan ja toimintatapojaan keskustelemalla toistensa kanssa. Kommunikaatio on enemmän kuin pelkkä tiedonsiirron ja vallankäytön väline: sen avulla rakennetaan, ylläpidetään ja muutetaan organisaation sosiaalista todellisuutta. Kommunikaatio ei siten ainoastaan siirrä ja heijasta todellisuutta koskevaa tietoa, vaan yhtäältä luo ja muuttaa työyhteisössä vallitsevia toimintatapoja. (Ford & Ford, 1995; Ford, 1999: 480, 486; Heracleous & Barrett, 2001: 757; Doolin, 2003: 751–752; Jabri, Adrian & Boje, 2008: 667, 682; Fairhurst & Grant, 2010: 174; Grant & Marshak, 2011: 206; Lawrence, 2015: 232–234.) Sosio-konstruktionistit nostavatkin muutostutkimuksen keskiöön tehokkaan esimiestoiminnan tarkastelun sijaan esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutteisen kommunikaation kehittämisen ja ylläpitämisen. Tämä näkökulma on arvokas lisä rationaalisen lähestymistavan luomaan kuvaan muutosjohtajuudesta.

### 2.2.2 Tyyliteoreettinen lähestymistapa

#### **Lähestymistavan taustaa ja tunnetuimpia malleja**

Siinä missä rationaalisen lähestymistavan taustalla vaikuttaa vahvasti Frederik Taylorin (1911) tieteellisen liikkeenjohdon opit ihmissuhteiden ja hallinnollisen koulukunnan ohella, tyyliteoreettisen lähestymistavan juuret juontavat klassiseen koulukuntaan ja Elton Mayon tutkimuksiin. Tieteellisen liikkeenjohdon painottama autoritaarinen, tuotantosuuntautunut ja toiminnan tehokkuuteen mekaanisesti pyrkivä johtajuustyylillä mahdollisti taloudellisia säästöjä, mutta se herätti myös kritiikkiä ja tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa (Buchanan & Huczynski, 2004: 429–435). Vastapainona talous- ja insinöörityieteistä kumpuaville tieteellisen liikkeenjohdon menetelmille käynnistyi useita psykologiaan ja sosio-logiaan pohjautuvia työelämää koskevia tutkimuksia, mukaan lukien Mayon kollegoidensa kanssa vuosina 1924–1933 suorittamat tutkimukset Hawthorne -

elektroniikkatehtaalla. Hawthorne -tutkimuksissa havaittiin, että työolot vaikuttivat kokonaisuudessaan tuottavuuteen. Yksittäiset toimenpiteet, kuten parempi valaistus, tauot tai tulospalkkaus sitä vastoin eivät sinällään lisänneet tuottavuutta, vaan työntekijöiden sosiaaliset ja psykologiset tarpeet oli huomioitava yhtäaikaista. Tutkimukset osoittivat lisäksi, että työntekijät olivat tuottavampia saadesaan osallistua päätöksentekoon ja kokiessaan tulevansa kuulluksi. (Burke, 2002: 23–26.) Ihmissuhteiden koulukunta painottaakin ihmisten ja sosiaalisten suhteiden huomioimista tehokkaan tuottavuuden edellytyksenä tieteellisen liikkeenjohdon korostaman tuotantokeskeisyyden sijaan. Tämä kahtia jaottelu heijastuu edelleen voimakkaasti tänä päivänä tyyliteoreettisessa johtajuustutkimuksessa, jossa tutkijat ovat pyrkineet luokittelemaan esimiestoimintoja erilaisilla toisilleen vastakkaisilla ulottuvuuksilla.

Tyyliteoreettisen johtajuustutkimuksen voidaan katsoa alkaneen varsinaisesti toisen maailmansodan jälkeen, jolloin johtajuustutkimuksen painopiste alkoi siirtyä vähitellen johtajan persoonallisuudenpiirteistä käyttäytymisen tarkastelemiseen. Piirreoteoreettisesti suuntautuneissa tutkimuksissa ei kyetty määrittelemään universaaleja hyvän johtajan ominaisuuksia, joten tutkijoiden mielenkiinto heräsi johtajuuskäyttäytymisen tutkimusta kohtaan. Hyvälle johtajalle synnynnäisten ominaisuuksien sijaan tyyliteoreettisessa lähestymistavassa johtajuutta tarkastellaan toimintatapana, jonka periaatteessa kuka tahansa voi oppia. Siinä missä piirreoteoreettisessa johtajuustutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, millainen on hyvä johtaja, tyyliteoreettisessa johtajuustutkimuksessa tarkastelu kohdistuu siihen, *mitä hyvät ja tehokkaat johtajat tekevät*. Tyyliteoreettisesti suuntautuneessa johtajuustutkimuksessa esimiehen käyttäytymistä tarkastellaan suhteessa alaisiin ja ryhmän toimintaan. 1940–1960-luvuilla tutkijat pyrkivät kartoittamaan pääasiassa sellaisia esimiestoimintoja, jotka vaikuttavat alaisten tyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. (Bryman, 1992: 1, 4–11; Bowers & Seashore, 1966: 239; Robbins, 2011: 315–318; Northouse, 2004: 65, 83–84.) Tyyliteoreettisen lähestymistavan taustalla vaikuttaa erityisesti neljä tutkijaryhmää (ks. House & Aditya, 1997: 420):

1. Iowan yliopistosta Kurt Lewin, Ronald Lippitt ja Ralph White (Lewin & Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt & White, 1939),
2. Ohion yliopistosta Carroll Shartle, Ralph Stogdill, John Hemphill, Alvin Coons, Andrew Halpin, James Winer ja Edwin Fleishman ym. (Stogdill & Coons, 1957),
3. Michiganin yliopistosta mm. Robert Kahn, Daniel Katz ja Rensis Likert (Kahn & Katz, 1952; Likert, 1961) sekä
4. Harvardin yliopistosta Robert Bales kollegoineen (Bales, 1954).

**Iowan yliopiston tutkimukset.** Iowan yliopistossa Lewinin ja Lippittin (1938) suorittamassa tutkimuksessa tarkasteltiin kahden erilaisen johtajuustyylin vaikutusta ryhmäilmapiiriin 10–11-vuotiaiden poikien kerhoryhmissä. *Autoritaarisessa johtajuustyyllissä* (autocracy) kerhon ohjaaja päätti yksin kaikista tavoitteista ja käytänteistä sekä antoi kritiikkiä ja tunnustusta jokaiselle lapselle yksilökohtaisesti. *Demokraattisessa johtajuustyyllissä* (democracy) puolestaan kerhon ohjaaja rohkaisi kaikkia lapsia mukaan päätöksentekoon sekä antoi kritiikkiä ja tunnustusta ryhmätasolla. Tulosten mukaan autoritaarinen johtajuustyyli herätti aggressiivisuutta sekä minäkeskeistä ja dominoivaa käytöstä lapsissa, kun taas demokraattinen johtajuustyyli vahvisti ryhmän yhteishenkeä ja yhteistyötä sekä vähensi dominoivaa käyttäytymistä. Tämän urauurtavan tutkimuksen tulokset ovat julkaistu artikkelissa *An experimental approach to the study of autocracy and democracy*.

Myöhemmin Lippitt, White ja Lewin (1939) suorittivat vastaavalla tutkimusasetelmalla kokeen, jossa 10-vuotiaiden poikien kerhoryhmiä johdettiin kolmella erilaisessa tyyllillä: *autoritaarisesti* (authoritarian), *demokraattisesti* (democratic) ja *laissez-faire* ("antaa mennä") -tyylinä. Autoritaarinen ja demokraattinen johtajuustyyli vastasi sisällöllisesti pitkälti Lewinin ja Lippittin (1938) aikaisempaa tutkimusta. Uudessa kolmannessa laissez-faire -johtajuustyyllissä ryhmän annettiin toimia ja tehdä päätöksiä vapaasti ilman juuri minkäänlaista ohjaajan kontrollia, osallistumista keskusteluun tai palautteen antamista. Tutkimuksen aikana tehdyt havainnot osoittivat, että toiminnan tarkka valvonta autoritaarisella johtajuustyyllillä herätti aggressiivisuutta ja apaattisuutta lapsissa. Neuvotteleva ja yhteistyöhön pyrkivä demokraattinen johtajuustyyli puolestaan paransi lasten viihtyvyyttä ryhmässä, ja yhtä lasta lukuun ottamatta kaikki muut pitivät enemmän demokraattisesta johtajuustyylistä kuin autoritaarisesta. "Antaa mennä" -johtajuustyyli, jossa ryhmä jäi ilman erityistä ohjausta ja huomiota, synnytti autoritaarisen johtajuustyylin tavoin aggressiivisuutta. Nämä tutkimustulokset ovat julkaistu klassikkoartikkelissa *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*.

**Ohion yliopiston tutkimukset.** Liiketoiminnan tutkimusvirastossa (Bureau of Business Research) Ohion yliopistossa vuonna 1945 alkaneissa tutkimuksissa pyrittiin kuvaamaan, miten esimiehet toimivat johtaessaan alaisiaan, sekä testaamaan hypoteeseja johtajuuskäyttäytymistä määrittävistä tekijöistä (determinants) (Shartle, 1957: 1–4). Tätä tarkoitusta varten kehitettiin LBDQ-kyselylomake (Leader Behavior Description Questionnaire). Stogdill (1963) julkaisi myöhemmin lomakkeesta lyhennetyin version LBDQ XII, joka on ollut johtajuustutkijoiden runsaassa käytössä. Alkuperäisen LBDQ-kyselylomakkeen rakentamisen ja testauksen vaiheet sekä Ohion yliopiston tutkimusten keskeiset tulokset on rapo-

toitu Stogdillin ja Coonsin (1957) toimittamassa monografiassa *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Alun alkaen 1790 erilaista esimiestoimintoa luokiteltiin 9 ulottuvuudelle (Hemphill & Coons, 1957: 10), jotka typistyivät lopulta empiirisen testauksen jälkeen kahdeksi perusulottuvuudeksi: *tehtäväsuuntautuneisuus* (initiating structure) ja *ihmissuuntautuneisuus* (consideration) (Bowers & Seashore, 1966: 242). Tehtäväsuuntautuneessa johtajuuskäyttäytymisessä painottuu työn suunnittelu, organisointi ja selkeiden työroolien määrittelemine alaisille; kun taas ihmissuuntautuneessa alaisten hyvinvoinnin, tunteiden ja tarpeiden huomioiminen sekä esimiehen ja alaisten välinen molemminpuolinen vuorovaikutus, luottamus ja kunnioitus. Monet empiiriset tutkimukset ovat vahvistaneet käsitystä siitä, että johtajuuskäyttäytymistä voidaan kuvata näillä kahdella toisistaan erillisellä ulottuvuudella (mm. Fleishman, 1961; Fleishman & Harris, 1962). Halpin (1966) tiivistää Ohion yliopistossa suoritettujen tutkimusten keskeiset tulokset seuraavasti:

- Tehtäväsuuntautuneisuus ja ihmissuuntautuneisuus ovat johtajuuskäyttäytymisen perusulottuvuuksia.
- Esimiehet ja alaiset tarkastelevat tehokasta ja hyvää johtajuutta eri tavalla. Esimiehet painottavat enemmän tehtäväsuuntautunutta käyttäytymistä siinä missä alaiset ihmissuuntautunutta.
- Esimiesten tekemät arviot omasta johtajuuskäyttäytymisestään poikkeavat jonkin verran heidän alaistensa tekemistä arvioista.
- Johtajuuskäyttäytyminen on useimmiten tehokkainta, kun tehtävä- ja ihmissuuntautuneisuus ovat korkealla tasolla, mutta ei aina.
- Erilaiset tilanteet edellyttävät erilaista johtajuutta.

**Michiganin yliopiston tutkimukset.** Lähes samoihin aikoihin Ohion yliopistossa suoritettujen tutkimusten kanssa Michiganin yliopistossa alettiin tutkia johtajuuskäyttäytymisen vaikutusta pienryhmien toimintaan pääosin haastatteluilla (ks. Kahn & Katz, 1952: 1; House & Aditya, 1997: 420). Michiganin yliopiston tutkimuksissa johtajuuskäyttäytymistä päädyttiin kuvaamaan Ohion yliopiston tavoin kahdella ulottuvuudella: *tuotantosuuntautuneisuus* (production orientation) ja *työntekijäsuuntautuneisuus* (employee orientation). Tuotantosuuntautuneessa johtajuustyylissä painottuu tehtäväkeskeisyys ja työn teknillinen puoli, ja alaiset nähdään välineenä ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijäsuuntautuneessa johtajuustyylissä painottuu sitä vastoin ihmissuhdekeskeisyys, ja esimies kohtelee alaisiaan arvokkaina yksilöinä ja huomioi heidän tarpeet. (Bowers & Seashore, 1966: 242.) Kahn ja Katz (1952) ovat koonneet yhteen teoksessaan



*Leadership practices in relation to productivity and morale* joitakin Michiganin yliopiston Survey-tutkimuskeskuksessa (Survey Research Center of the University of Michigan) suorittujen tutkimusten keskeisiä tuloksia. Näissä tutkimuksissa havaittiin muun muassa, että:

- Työryhmän tuottavuus ja työtyytyväisyys ovat korkeammalla tasolla esimiehen keskittyessä varsinaisiin johtajuustoimintoihin, kuten työn suunnitteluun, koordinointiin ja organisointiin sekä työyhteisön ihmissuhteisiin, sen sijaan että hän osallistuu myös alaisten työtehtävien hoitamiseen (emt. 1–3).
- Työryhmän tuottavuus ja työtyytyväisyys ovat korkeammalla tasolla esimiehen delegoidessa vastuuta alaisilleen ja antaessa heidän suorittaa työtehtäviään vapaasti ilman jatkuvaa tiukkaa valvontaa (emt. 9–10).
- Työntekijäsuuntautunut johtajuustyyli vaikuttaa myönteisesti työryhmän tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen (emt. 15–16).
- Työryhmän yhteishenki ja yhteenkuuluvuudentunne vaikuttaa myönteisesti työryhmän tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen (emt. 20).

Likert (1961) nostaa esille klassikkoteoksessaan *New Patterns of Management* Michiganin yliopiston Sosiologisen tutkimuksen instituutissa (Institute of Social Research) tehtyjen tutkimusten pohjalta kaksi vastaavanlaista johtajuuskäyttämisen ulottuvuutta kuin Ohion yliopiston tutkimuksissa, nimeten nämä *työkeskeiseksi* (job centered) ja *työntekijäkeskeiseksi* (employee centered) ulottuvuudeksi. Likertin mukaan työntekijäkeskeiset esimiehet, jotka kiinnittävät huomion alaisten ongelmien ratkaisemiseen ja toimivien työryhmien kehittämiseen, ovat tehokkaampia kuin työkeskeiset esimiehet. (Emt. 6–9). Likert tyypittelee teoksessaan lisäksi neljä erilaista johtajuustyyliä vallan jakautumisen perusteella (emt. 223–233):

1. *Autoritaarisessa johtajuudessa* (exploitative authoritative) päätöksentekovalta on keskitetty ylimmälle johtotasolle ja kommunikaatio suuntautuu ylhäältä-alaspäin. Motivointi perustuu satunnaisesti palkkioihin, pelotteiluun, uhkailuun ja virheistä rankaisemiseen. Autoritaarinen johtajuustyyli synnyttää alaisissa vihamielisyyttä, epäluottamusta ja tyytymättömyyttä esimiestä, muita työyhteisön jäseniä ja omaa työsuoritusta kohtaan. Sen seurauksena tuottavuus on keskimääräisellä tasolla, sekä poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus korkealla.

2. *Hyväntahtoisessa johtajuudessa* (benevolent authoritative) päätöksentekovalta on keskitetty pääasiassa ylimmälle johtotasolle ja kommunikaatio suuntautuu useimmiten ylhäältä-alaspäin autoritaarisen johtajuustyylin tavoin. Myös motivointi perustuu palkkioihin ja virheistä rankaisemiseen. Hyväntahtoinen johtajuustyyli synnyttää alaisissa sekä vihamielisyyttä että myötämielisyyttä, nöyristelevää käytöstä esimiestä kohtaan, työyhteisön jäsenten välistä keskinäistä kilpailua ja halveksuntaa sekä tyytymättömyyttä esimiestä, muita työyhteisön jäseniä ja omaa työsuoritusta kohtaan. Sen seurauksena tuottavuus on hyvällä tasolla, sekä poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus melko korkealla.
3. *Konsultoivassa johtajuudessa* (consultative) päätöksentekovalta on keskitetty pääasiassa ylimmälle johtotasolle, mutta myös keskijohdolle on annettu hieman päätöksentekovaltaa ja organisaation alemmille tasoille vähemmässä määrin. Kommunikaatio suuntautuu sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Motivointi perustuu palkkioihin, satunnaiseen virheistä rankaisemiseen ja vähäiseen osallistamiseen. Konsultoiva johtajuustyyli synnyttää alaisissa myötämielisyyttä, yhteistyöhenkeä sekä tyytyväisyyttä esimiestä, muita työyhteisön jäseniä ja omaa työsuoritusta kohtaan. Sen seurauksena tuottavuus on hyvää sekä poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus keskimääräisellä tasolla.
4. *Osallistavassa johtajuudessa* (participative group) valtaa ja vastuuta on hajautettu organisaation kaikille tasoille. Kommunikaatio on monen suuntaista ja avointa organisaation eri tasojen välillä. Motivointi perustuu yhdessä suunniteltuun palkitsemisjärjestelmään sekä ryhmän osallistamiseen yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja menetelmien parantamiseen. Työyhteisön jäsenet toimivat hyvässä yhteishengessä sekä suhtautuvat myötämielisesti ja luottavaisesti toisiaan ja esimiestä kohtaan. He ovat tyytyväisiä esimieheensä, omaan työsuoritukseensa ja organisaatioon kuulumisesta. Osallistavan johtajuustyylin seurauksena tuottavuus on erinomaista sekä poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus matalalla tasolla.

**Harvardin yliopiston tutkimukset.** Harvardin yliopistossa suoritettiin vuonna 1947 laaja laboratoriotutkimus, jossa tarkasteltiin vuorovaikutusta ja päätöksentekoa pienryhmissä havainnoimalla 2–7 hengen keskusteluryhmiä. Havainnointi kohdistui muun muassa siihen, kuka puhui, kenelle puhuttiin ja miten puhuttiin. (Bales, 1957: 44–45.) Yksi mielenkiintoinen alustava tutkimustulos liittyi siihen, että usein henkilö, joka esitti muiden ryhmäläisten mielestä parhaat ideat, eivät välttämättä ollut suosituin tai eniten pidetty henkilö. Ryhmissä esiintyikin kahdenlaisia johtajarooleja, joista toinen nimettiin ”tehtäväjohtajaksi” (task leader) ja

toinen ”*suhdejohtajaksi*” (social leader). Bales huomauttaa, että näiden kahden roolin välillä tasapainotteleminen saattaa osoittautua haasteelliseksi, mikäli tehtäväjohtajan asemaan nousee suosituin ja eniten pidetty henkilö. Nimittäin, jos tällainen ”johtaja” painottaa tehtävässä suoriutumisen merkitystä pienryhmän toiminnassa, hän saattaa menettää suosiotaan muiden ryhmän jäsenten keskuudessa; mikäli hän taas haluaa ylläpitää suosiotaan, tehtävässä suoriutuminen saattaa kärsiä. Bales tähdentää, että nämä molemmat roolit ovat tärkeitä ryhmän tehokkaan toiminnan kannalta, mutta vain harvat ihmiset kykenevät toimimaan hyvin näissä molemmissa rooleissa yhtäaikaaisesti. Hän esittääkin ratkaisuksi jaettuun vastuuseen perustuvien johtajuuskoalitioiden muodostamista, jossa nämä roolit jakautuvat kahden johtajan kesken. (Bales, 1957: 47–48.) Bales on koonnut yhteen Harvardin yliopiston tutkimuksen alustavia tuloksia ja niiden pohjalta nousseita suosituksia artikkelissaan *In conference*.

**Muita keskeisiä tutkimuksia.** Iowan, Ohion, Michiganin ja Harvardin yliopistoissa suoritettujen tutkimusten ohella tyyliteoreettisen lähestymistavan taustalla on myös muutama muu tärkeä vaikuttaja, jotka vaativat vielä lähempää esittelyä. Monet johtajuustutkijat ovat käyttäneet Lewinin ja Lippittin (1938) alun perin luomaa käsitteellistä dikotomiaa autoritaarisesta ja demokraattisesta johtajuudesta tarkastellessaan johtajuuskäyttäytymistä. Muun muassa Tannenbaum ja Schmidt (1958) järjestivät Kalifornian yliopistossa (UCLA Anderson School of Management) herkkyysskoulutuslaboratorioita (T-group training laboratories), joissa alumnit harjoittelivat demokraattista päätöksentekoa koeryhmissä osallistamalla ja vastuuttamalla muita ryhmän jäseniä yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja menetelmien valintaan. Koulutuksesta saamiensa kokemusten perusteella monet tutkimukseen osallistujat suosivat osallistavaa päätöksentekotapaa, ja halusivat soveltaa tätä myös omassa organisaatiossaan. Näiden laboratoriotutkimusten pohjalta Tannenbaum ja Schmidt päätyivät erottelemaan johtajuuskäyttäytymistä jatkumolla, jonka vasemmassa ääripäässä on *esimieskeskeinen johtajuustyyli* (boss-centered leadership) ja oikeassa ääripäässä *alaiseskeinen johtajuustyyli* (subordinate-centered leadership). Esimieskeskeisessä johtajuustyyliässä esimies päättää asioista itse ja ilmoittaa tekemistään päätöksistä alaisilleen. Siirryttäessä jatkumolla kohti alaiseskeistä johtajuustyyliä alaisten vapaus ja päätöksentekovalta kasvaa vähitellen siten, että jatkumon toisessa päässä alaiseskeisessä johtajuustyyliässä alaiset saavat tehdä itse vapaasti omaa työtään koskevia päätöksiä esimiehen heille antaman toimivallan puitteissa. (Emt. 95–96.) Johtajuuskäyttäytymistä vallanjakautumisen näkökulmasta ovat tarkastelleet myös monet tilanneteoreettisesti suuntautuneet tutkijat, kuten Hersey ja Blanchard (1969), House (1971) sekä Vroom ja Yetton (1973), mutta näihin ei perehdytä tarkemmin tässä tutkimuksessa.

Blake ja Mouton (1964) esittelevät teoksessaan *The Managerial Grid* esimieskoulutukseen ja organisaation kehittämiseen soveltuvaan tarkoitukseen rakentamansa Johtamisruudukko -mallin, jossa he jaottelevat johtajuuskäyttäytymistä Ohion yliopiston tutkimusryhmän tavoin kahdella ulottuvuudella: *huomio tehtävään* (concern for production) ja *huomio ihmisiin* (concern for people). Näitä ulottuvuuksia havainnollistetaan kahdella akselilla, joista horisontaalinen kuvaa esimiehen huomiota tehtävään ja vertikaalinen esimiehen huomiota ihmisiin. Akselien avulla johtajuuskäyttäytymistä voidaan arvioida pisteasteikolla 1–9 (1=esimiehen huomio tuotantoa/ihmisiä kohtaan matala, 9=esimiehen huomio tuotantoa/ihmisiä kohtaan korkea). Johtamisruudukossa on siten yhteensä 81 eri kohtaa, johon arvioinnin kohteena olevat esimiehet voidaan sijoittaa. Blake ja Mouton nostavat mallissaan erikseen esille viisi johtajuustyyliä: *1,1 tyylissä* minimin työpanoksen antaminen riittää ylläpitämään organisaation jäsenyyden; *1,9 tyylissä* ihmisten tarpeista ja ihmissuhteista huolehditaan, mikä luo ystävällisen työilmapiirin ja työtahdin; *5,5 tyylissä* riittävä työsuoritus saadaan aikaan pitämällä henkilökunnan työtyytyväisyys tyydyttävällä tasolla; *9,1 tyylissä* panostetaan työn tehokkuuteen minimoimalla kaikki mahdolliset siihen vaikuttavat inhimilliset tekijät; *9,9 tyylissä* ihmisten sitoutuminen, keskinäinen kunnioitus ja luottamus sekä yhteinen tarkoitus johtavat korkeaan työsuoritukseen. (Blake & Mouton, 1964: 8–12; Blake & Mouton, 1982: 23.) Blake ja Mouton (1982: 26) väittävät 9,9 johtajuustyylin olevan tehokkain, mutta joidenkin tutkijoiden mukaan ei ole vielä riittävästi todisteita siitä, että se toimisi parhaiten kaikissa tilanteissa (Robbins, 2001: 317).

Ekvall ja Arvonen (1991) jaottelivat ensimmäisten tutkijoiden joukossa *muutoskeskeisen* (change-centered) johtajuustyylin omaksi ulottuvuudekseen perinteisten *tuotantokeskeisen* (production-centered) ja *työntekijäkeskeisen* (employee-centered) johtajuustyylien rinnalle. He kuvasivat muutoskeskeistä johtajuustyyliä esimiestoimintana, joka sisältää visioiden luomista, uusien ideoiden hyväksymistä, nopeaa päätöksentekemistä ja yhteistyöhön rohkaisemista; ja joka ei ole ylivoivaista taikka painota suunnitelmien seuraamista (emt. 18). Ekvall ja Arvonen keräsivät otoksen ihmisiltä, jotka olivat osallistuneet henkilöstön koulutuskeskusten järjestämille kursseille Ruotsissa, Suomessa ja USA:ssa. Yhteensä 711 eri tasojen johtajien esimiestoimintaa analysoitiin heidän alaistensa täyttämien kyselylomakkeiden perusteella (emt. 17, 19). Tutkimustulosten mukaan muutoskeskeinen johtajuustyyli korreloi vahvimmin alaisten myönteisiin arvioihin esimiehensä osaamistasosta, mutta myös työntekijäkeskeinen ja tuotantokeskeinen korreloivat tilastollisesti merkittävästi positiivisesti. Työntekijäkeskeinen johtajuustyyli korreloi puolestaan vahvimmin alaisten myönteisiin asenteisiin esimiestä kohtaan; muutoskeskeisen johtajuustyylin ja alaisten myönteisten asenteiden välinen korrelaatio oli ainoastaan hieman alhaisempi. Sitä vastoin tuotantokeskeinen johtajuustyyli korreloi kaikkein vähiten alaisten myönteisiin asenteisiin esimies-

tään kohtaan, mutta kuitenkin positiivisesti. (Emt. 22.) Ekvallin ja Arvosen tutkimus antoi selkeää näyttöä siitä, että muutoskeskeistä johtajuustyyliä tulisi tarkastella omana itsenäisenä ulottuvuutenaan erillisenä tuotanto- ja työntekijäkeskeistä ulottuvuuksista (Robbins, 2001: 318).

### Keskeiset teesit

Tyyliteoreettisen lähestymistavan keskeinen anti on siinä, että se siirsi johtajuustutkimuksen painopisteen johtajan persoonallisuudenpiirteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkastelusta käyttäytymiseen. Johtajuutta alettiin tarkastella toimintana, jonka periaatteessa kuka tahansa voi oppia. Siinä missä piirreteoreettisessa johtajuustutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, millainen on hyvä johtaja, tyyliteoreettisessa johtajuustutkimuksessa tarkastelu kohdistuu siihen, mitä hyvät ja tehokkaat johtajat tekevät. (Northouse, 2001: 74.) Tyyliteoreettisen lähestymistavan toisena tärkeänä antina voidaan pitää johtajuuskäyttäytymisen luokittelemisesta kahteen perusulottuvuuteen: tehtävä- ja ihmissuuntautuneeseen johtajuustyyliin (House & Aditya, 1997: 420; Northouse, 2004: 74–75). *Tehtäväsuuntautunut johtajuustyyli* (initiating structure, concern for production, production emphasis, production orientation, task leader, goal emphasis, work facilitation) on esimiestoimintaa, jossa painottuu suunnitteleminen, koordinoiminen, valvominen sekä työvälineistä, materiaalista, teknisestä osaamisesta ja muista resursseista huolehtiminen. *Ihmissuuntautunut johtajuustyyli* (consideration, concern for people, employee orientation, sensitivity, social awareness, social leader, support, interaction facilitation) on puolestaan esimiestoimintaa, jossa korostuu alaisten yksilöllisten tunteiden ja tarpeiden huomioiminen, hyvinvoinnista huolehtiminen, esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus, luottamus, keskinäinen arvostus ja kunnioitus sekä työryhmän yhtenäisyyden tukeminen. (Ks. Stogdill & Coons, 1957; Kahn & Katz, 1952; Bales, 1957; Blake & Mouton, 1964; Bowers & Seashore, 1966.)

Tutkijoiden huomio on kiinnittynyt muun muassa siihen, miten esimies voi yhdistää nämä kaksi johtajuustyyliä edistääkseen ryhmän tavoitteiden saavuttamista, alaisten työsuoriutumista ja työtyytyväisyyttä optimaalisella tavalla (Northouse, 2004: 65). Käytännön esimiestyössä nämä johtajuustyylit limittyvät usein toisiinsa. Tyyliteoreettisen lähestymistavan valossa ”hyvä johtajuus” määräytyykin sen mukaan, kuinka hyvin esimies onnistuu tasapainottamaan nämä kaksi johtajuustyyliä. (Emt. 75.) ”Hyvä johtajuus” edellyttää siten tästä näkökulmasta tarkasteltuna esimieheltä yhtäältä inhimillisten ja sosiaalisten tekijöiden huomioimista – toisin sanoen ihmissuuntautunutta käyttäymistä – sekä toisaalta työryhmän toiminnan suuntaamista ja rakenteiden ylläpitämistä eli tehtäväsuuntautunutta käyttäytymistä.

Tehtävä- ja ihmissuuntautunutta esimiestoimintaa kuvaavien ulottuvuuksien ohella toinen tärkeä oivallus tyylyteoreettisen tutkimuksen piirissä on ollut esimiestoiminnan jaottelu autoritaariseen ja demokraattiseen johtajuustyyliin. *Autoritaarisessa johtajuustyyliissä* (autocracy, exploitative/benevolent authoritative, boss-centered leadership) päätöksentekovalta on keskitetty ylimmälle johtotasolle/esimiehelle, alaisten toimintaa valvotaan tarkasti ja kommunikaatio suuntautuu ylhäältä-alaspäin. Neuvottelevassa ja yhteistyöhön pyrkivässä *demokraattisessa johtajuustyyliissä* (democracy, consultative, participative group, subordinate-centered leadership) päätöksentekovaltaa ja vastuuta hajautetaan alaisille, kommunikaatio on monen suuntaista ja avointa työryhmän jäsenten välillä. (Ks. Lewin & Lippitt, 1938, Lewin, Lippitt & White, 1938; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Likert, 1961.) Johtajuustutkijoiden lisäksi myös organisaation muutostutkijat ovat sivunneet tätä teemaa etsiessään vastauksia siihen, minkälainen toteuttamistapa edistää organisaatiomuutoksen tehokasta läpivientiä. Tällöin huomio on kiinnittynyt siihen, miltä organisaation tasolta muutos alkaa, informaation kulkuun, vallan jakautumiseen ryhmässä sekä työntekijöiden mahdollisuuksiin osallistua muutosta koskevaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Organisaatiomuutokset on jaoteltu toteuttamistavan perusteella muun muassa ohjaavaan ja osallistavaan (Kotter & Schlesinger, 1979; Hersey & Blanchard, 1983; Zeffane, 1999; Dunphy, 2000; Waldersee & Griffiths, 2004), kontrolloivaan ja delegoivaan (Evans & Dotz, 1989), keskittävään ja hajauttavaan (Carnall, 1990), pakottavaan ja voimaannuttavaan (Ulrich, 1997) tai ylhäältä alaspäin suuntautuvaan ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaan (Beer, 1980). (Ks. luku 2.1.4)

Alun perin tyylyteoreettisesti suuntautuneen johtajuustutkimuksen keskeisenä tarkoituksena oli pyrkiä kartoittamaan ”hyvää johtajuutta” määrittäviä esimiestoimintoja. Tyylyteoreettisen suuntauksen tukena on paljon luotettavaa empiiristä tutkimusta, ja aineistoa on kerätty varsin monipuolisesti eri tasojen toimijoilta erilaisilla menetelmillä, kuten standardoiduilla haastatteluilla, kyselylomakkeilla ja havainnoimalla koehenkilöitä laboratorio-olosuhteissa. Tieteellisen tutkimuksen keinoin ei ole kuitenkaan pystytty todistamaan pitävästi, että jokin tietty johtajuustyyli toimisi hyvin kaikissa tilanteissa (House & Aditya, 1997: 420–421). Tyylyteoreettinen tutkimus jättääkin huomioimatta johtajuuteen vaikuttavat tilanetekijät, mitä voidaan pitää yhtenä lähestymistavan keskeisenä puutteena. Tyylyteoreettinen lähestymistapa tarjoaa kuitenkin selkeän käsitteellisen viitekehyksen, joka voi toimia heuristisena apuvälineenä monimutkaisen ilmiön ymmärtämisessä ja jäsentämisessä. Tästä johtuen sitä on myös suhteellisen helppo soveltaa käytännössä oman esimiestoiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä. (Northouse, 2004: 75.)

## Kritiikki

Tyyliteoreettisesti suuntautunutta johtajuustutkimusta on kritisoitu usein siitä, että erilaisten johtajuustyylien vaikutusta tuottavuuteen ja alaisten työsuoritukseen ei ole pystytty todistamaan pitävästi, mistä johtuen ei ole myöskään pystytty määrittelemään universaalia yleisesti hyväksyttyä ”hyvän johtajan käyttäytymistyyliä”. Tyyliteoreettisesti suuntautuneet tutkimukset antavat jossakin määrin suuntaa siitä, miten johtajuuskäyttäytyminen vaikuttaa alaisten tyytyväisyyteen ja ryhmän toimintaan. Tutkijat eivät kuitenkaan ole päässeet yksimielisyyteen siitä, onko olemassa yhtä ainoaa ”parasta” tapaa johtaa, joka maksimoi tuottavuuden ja työtyytyväisyyden sekä kasvun ja kehittymisen kaikissa tilanteissa. Muun muassa Blake ja Mouton (1982) julistavat, että korkea tehtävä- ja ihmissuuntautuneisuus on aina tehokkainta, mutta tämä väittämä ei ole saanut riittävästi tukea myöhemmistä empiirisistä tutkimuksista. Kirjallisuuden valossa vaikuttaakin enemmän siltä, että hyvä ja tehokas johtajuus on aina tilannesidonnaista, jolloin esimiehen on kyettävä mukauttamaan johtajuustyyliään kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla. (Hersey & Blanchard, 1988: 100–101; Northouse, 2004: 75–76.) Tilanteoreettisesti suuntautuneet tutkijat ovat pyrkineet vastaamaan tähän haasteeseen, määrittelemällä erilaisia tilannekohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvään johtajuuteen.

### 2.2.3 Neokarismaattinen lähestymistapa

#### Lähestymistavan taustaa ja tunnetuimpia malleja

Neokarismaattinen johtajuustutkimus alkoi saada enenevässä määrin huomiota osakseen 1980-luvun loppupuolella (Conger, Kanungo & Menon, 2000: 747) tilanteessa, jossa johtajuustutkimus oli ilman selkeää suuntaa ja pessimistisimpien kannanottojen mukaan johtajuus tutkimuskohteena olisi tullut jopa hylätä kokonaan (Antonakis, 2012: 257). Neokarismaattiseen lähestymistapaan pohjautuvat kirjoitukset pyrkivät luomaan kuvaa erityisestä johtajuuden lajista, jonka merkitys korostuu etenkin organisaation suurten strategisten muutosten aikana. Tämän lähestymistavan sisällä viitataan tyypillisesti ominaisuuksiin, joilla johtaja kykenee mobilisoimaan ja ylläpitämään organisaation toimintaa muuttuvissa olosuhteissa. Nämä ominaisuudet ovat lähtöisin määrättyistä toimintatavoista yhdistettynä selvästi persoonallisiin ominaisuuksiin. (Nadler & Tushman, 1990: 6.)

Neokarismaattisen suuntauksen alle voidaan sijoittaa useita johtajuusteoreettisia lähestymistapoja, joille on yhteistä pyrkimys syvällisen muutoksen synnyttämiseen ja merkitysten uudistamiseen. Tätä ”uutta” johtajuustutkimuksen aaltoa on tarkasteltu englanninkielisessä kirjallisuudessa muun muassa termien ”new lea-

dership theories”, ”new genre of theories”, ”integrative theories” ja ”neocharismatic theories” alla. Neokarismaattinen johtajuustutkimus voidaan jakaa edelleen kolmeen alasuuntaukseen: karismaattiseen, transformationaaliseen ja visionaariiseen (Bryman, 1992: 115; Robbins, 2001: 327–332). Näiden suuntausten sisällä kehitetyt mallit ovat toistensa kanssa hyvin samankaltaisia, joten on tavallista, että kirjallisuudessa ei tehdä eroa niiden välille (Conger, 1999: 146; Yukl, 1999b: 298). Etenkin karismaattista ja transformationaalista johtajuutta kuvataan ja käytetään usein toistensa synonyymeina (Northouse, 2004: 171). (Liite 4.)

Neokarismaattinen johtajuustutkimus perustuu Max Weberin uskontososiologian piiristä nostamaan karisman käsitteeseen, joka merkitsee kreikankielessä armolahjaa (Yukl, 1998: 298). Weber (1946) kuvasi alun perin karismalla sellaista johtajaa, jolla on ”yliluonnollisia ja yli-inhimillisiä kykyjä tai ainakin poikkeuksellisia ominaisuuksia”. Hänen mukaansa karismaattista johtajuutta esiintyy etenkin sosiaalisissa kriisitilanteissa, joissa alaiset ovat epätoivon hetkenä valmiita antamaan kohtalonsa johtajansa käsiin. Weberin johtajuuskäsityksen ytimessä on ajatus siitä, että johtaja vetoaa alaisensa tunteisiin luomalla uskoa parempaan tulevaisuuteen ja esittämällä radikaaleja uudistuksia sosiaalisessa yhteisössä vallitseviin normeihin. Karismaattisen johtajan vaikutusvalta ei perustu niinkään muodolliseen asemaan tai statukseen, vaan ennen kaikkea johtajan alaisiaan kohtaan osoittamaan hyvään tahtoon ja käytännön tekoihin. (Emt. 245–249.)

Neokarismaattisen lähestymistavan taustalla vaikuttaa tänä päivänä suhteellisen pieni ryhmä tutkijoita, joista tunnetuimpia ovat muun muassa Bernard Bass, Robert House, Jay Conger ja Rabi Kanungo, Marshall Sashkin, James Kouzes ja Barry Posner, Burt Nanus, Mike Arthur, Bruce Avolio, Jane Howell, Boas Shamir sekä Fran Yammarino, (House & Aditya, 1997: 439; Conger, 1999: 147). Yhteistä neokarismaattisille johtajuusmalleille on se, että niissä pyritään erittelemään esimiestoimintoja, joiden avulla esimies saa aikaan syvällisen muutoksen alaisissaan. Esimiestoimintojen määrä ja sisältö vaihtelevat neokarismaattisissa malleissa jonkin verran, mutta niissä on havaittavissa monia yhteisiä elementtejä, kuten vision artikuloiminen, innostaminen, esimerkkinä oleminen, älyllinen stimulointi, merkityksen luominen, vetoaminen ylemmän tason tarpeisiin, voimaannuttaminen (empowerment), korkeiden odotusten asettaminen ja kollektiivisen identiteetin vahvistaminen (Conger, 1999: 156). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan kronologisessa järjestyksessä eräitä neokarismaattisen suuntauksen keskeisimpiä malleja. Erityisesti Bassin (1985) transformationaaliseen johtajuusmalliin perehdytään tarkemmin, sillä sitä pidetään tänä päivänä neokarismaattisen tutkimussuuntauksen ”lippulaivana” (Antonakis, 2012: 257).



**Downton (1973).** Downton jaottelee teoksessaan *Rebel Leadership* osittain Weberin karismaattiseen johtajuuskäsitykseen nojaten poliittisen johtajuuden kolmeen ulottuvuuteen: (1) transaktionaaliseen, (2) karismaattiseen, ja (3) inspiroivaan johtajuuteen. Downton määrittelee transaktionaalisen johtajuuden (transactional leadership) ”hyötyjen vaihtoprosessiksi, joka on verrattavissa sopimuksella vahvistettuihin kaupankäyntisuhteisiin, ja perustuu asianomaisten hyvään uskoon” (emt. 75). Määritelmä perustuu ajatukseen siitä, että transaktionaalisen sopimuksen noudattaminen ja siihen sitoutuminen rakentavat luottamusta johtajan ja hänen seuraajiensa välillä, sekä vahvistaa heidän keskinäistä suhdettaan ja luo myönteisen ilmapiirin myöhemmälle kanssakäymiselle. Downton tekee selkeän eron positiivisten ja negatiivisten transaktioiden välille: myönteistä transaktiota ilmenee, kun seuraajia palkitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta; siinä missä kielteisessä transaktiossa heitä rankaistaan ohjeiden noudattamatta jättämisestä tai sääntöjen rikkomisesta. Downtonin näkemyksen mukaan karismaattisessa johtajuudessa (charismatic leadership) vaikutusvalta perustuu siihen, että seuraajat haluavat samaistua johtajaan, joka esittää poikkeuksellisia arvoja ja ihanteita. Downton uskoo, että karismaattiseen johtajaan samaistuminen edistää myös seuraajien luottamusta ja sitoutumista johtajaansa, sekä psykologisen sopimuksen syntymistä johtajan ja seuraajien välille. Inspiroivassa johtajuudessa (inspirational leadership) alaisia puolestaan suostutellaan ja rohkaistaan tekemään uhrauksia yhteisten arvojen ja ihanteiden puolesta. Olennaista on pyrkiä luomaan tekeminen merkitykselliseksi seuraajille ja antaa toiminnalle tarkoitus. Karismaattisesta johtajuudesta poiketen inspiroivassa johtajuudessa seuraajat eivät välttämättä samaistunut johtajaansa tai tule riippuvaisiksi johtajastaan, vaan sitoutuminen perustuu enemmänkin jatkuvaan symboliseen merkityksenantoon (Downton, 1973: 80). (Antonakis, 2012: 260–261.)

**House (1977).** House (1977) esittää kokoomateoksessa julkaistussa kirjanluvussa *A 1976 theory of charismatic leadership* oman teoreettisen viitekehjyksensä karismaattisesta johtajuudesta, jonka hän on kehittänyt karismaa käsittelevän sosiologisen ja poliittisen kirjallisuuden pohjalta. Housen teoria on yksi ensimmäisistä integroivista ja empiirisesti testattavissa olevista viitekehjyksistä karismaattisesta johtajuuskäyttäytymisestä, sekä sen psykologisista vaikutuksista alaisiin (Antonakis, 2012: 262). Housen mukaan karismaattisella johtajalla on erityisiä ja poikkeuksellisia kykyjä, joiden avulla hän vaikuttaa alaiensa tunteisiin herättämällä heissä muun muassa luottamusta, innostusta, sitoutumista, lojaaliutta ja kuuliaisuutta sekä itseään että asetettuja tavoitteita ja tehtävää kohtaan. Karismaattinen johtaja saa alaisissaan aikaan näitä vaikutuksia oman persoonallisuutensa ja toimintansa kautta. Karismaattiselle johtajalle ominaisia persoonallisuudenpiirteitä ovat poikkeuksellisen korkea itseluottamus, dominoivuus ja tarve vaikuttaa muihin ihmisiin sekä vahva vakaumus omien uskomustensa ja arvojensa

moraalisesta oikeutuksesta. Karismaattiseen johtajuuteen liittyviä esimiestoimintoja ovat puolestaan: esimerkkinä oleminen (role modeling), imagon rakentaminen (image building), tavoitteiden artikuloiminen (goal articulation), korkeiden odotusten asettaminen ja luottamuksen osoittaminen alaisten kykyihin saavuttaa asetetut tavoitteet (demonstration of confidence and high expectations for followers) sekä motivaatiotason kohottaminen (motive arousal behaviors).

House on testannut jälkeinpäin teoriaansa poliittisen johtajuuden kontekstissa tutkimalla amerikkalaisten presidenttien karismaattista johtajuutta elämäkertojen ja puheiden pohjalta (mm. House, Spangler & Woycke, 1991). Hän on myös uudistanut ja soveltanut malliaan paremmin organisaatiokontekstiin sopivaksi. Muun muassa Shamir, House ja Arthur (1993) esittävät käsiteteoreettisessa artikkelissaan *The motivational effects of charismatic leadership*, että karismaattinen johtaja vaikuttaa vision ja mission kautta alaistensa motivaatioon ja minäkuvaan (self-concept). Heidän mallinsa nojaa olettamukseen siitä, että johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa alaistensa minäkuvaan lisäämällä heidän itsearvostusta, itsetuntoa, itseluottamusta, kollektiivista pystyvyyden tunnetta sekä edistämällä johtajaan ja ryhmään samaistumista ja arvojen sisäistämistä. Tällaisia alaisten motivaatiota kohottavia ja minäkuvaan vaikuttavia toimintoja ovat: toiminnan ideologinen perusteleminen (providing ideological explanations), kollektiivisen identiteetin lujittaminen (emphasizing collective identities), organisaation historian esille nostaminen (reference to history), alaisten yksilöllisen merkityksen ja osaamisen korostaminen (reference to follower's worth and efficacy), yhteisöllisen osaamisen korostaminen (reference to collective efficacy) sekä luottamuksen osoittaminen alaisten kykyihin suoriutua tehtävästä (expressing confidence in followers). Housen merkittävästä kontribuutiosta huolimatta hänen karismaattisen johtajuuden teoriaa on kritisoitu empiirisen tutkimuksen ja testauksen puutteesta (mm. Conger & Kanungo, 1994: 442).

**Burns (1978).** Transformationaalinen johtajuus on mainittu terminä ensimmäisen kerran neokarismaattisessa johtajuuskirjallisuudessa Downtonin (1973) teoksessa *Rebel Leadership*, mutta se sai laajempaa huomiota osakseen vasta James MacGregor Burnsin (1978) teoksen *Leadership* myötä (Northouse, 2004: 170). Burns nostaa yhteiskunnallisen ja poliittisen johtajuuden keskiöön johtajan (leader) muodollisen asemavallan sijaan hänen seuraajiensa (follower) yksilökohtaisten toiveiden, tarpeiden ja motiivien huomioimisen. Hän korostaa lisäksi johtajuuteen liittyvää moraalista näkökulmaa: johtajan tulee sitoutua seuraajiinsa yhteisten arvojen, motiivien ja tavoitteiden kautta. Burns pyrki havainnollistamaan johtajuuskäsitystään erottelemalla toisistaan kaksi vastakkaista johtajuustyyliä: transformationaalisen (transforming) ja transaktionaalisen (transactional) johtajuuden. Transaktionaalinen johtajuus ilmenee hänen mukaansa johtajan ja hänen seuraaji-

ensa välisenä hyötyjen vaihtosuhteena, joka voi olla luonteeltaan taloudellista, poliittista tai psykologista. Tämä lähestymistapa nojaa johtajan muodolliseen asemavaltaan, ja sille on ominaista palkkioiden ja rangaistusten käyttäminen. Transformationaalista johtajuutta puolestaan esiintyy tilanteessa, jossa johtaja ja hänen seuraajansa sitoutuvat toisiinsa siten, että he kohottavat toinen toisiaan korkeammalle moraalille ja motivaation tasolle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna johtajuudessa on olennaista vastata seuraajien tarpeisiin ja motiiveihin sekä auttaa heitä saavuttamaan heidän täyden potentiaalinsa. Burns tähdentää, että tarpeet ja motiivit voivat toimia vahvoina muutosvoimina, sillä niihin vastaamalla johtaja voi muuttaa seuraajiensa motivaatioperustaa. (Burns, 1978: 18–20.)

Burns (1978: 19) esittää niin ikään klassikkoteoksessaan, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus muodostuvat kahdesta perustavanlaatuisesti erilaisesta ja toisilleen vastakkaisesta johtajuustyylistä. Myöhemmin Burns on kuitenkin myöntänyt painottaneensa alun alkaen liikaa tätä kahtiajakoa, sillä käytännön esimiestoiminta on hänen mukaansa yhdistelmä sekä transformationaalista että transaktionaalista johtajuutta:

*“I think my book is overly dichotomized. (...) I tried to present the conceptual frameworks of transforming leadership and transactional leadership as a contrast as though there is no connection between them. I now think this is wrong. There is a stronger connection between transforming and transactional leadership than I led readers to believe. I think we have a spectrum. A few leaders operate wholly on the transactional side and a few leaders operate wholly on the transforming side, but most work on both sides of that spectrum and combine transforming and transactional leadership. I do not know why I did not see the mixture there.”* (Burns, 2007: viii.)

**Bass (1985).** Bass (1985) jatkoi teoksessaan *Leadership and Performance beyond Expectations* Burnsien työn pohjalta transformationaalisen johtajuuskäsityksen kehittämistä yhteiskunnallisesta ja poliittisesta toimintaympäristöstä paremmin organisaatiokontekstiin, sekä esimiehen (supervisory) ja alaisten (subordinate) väliseen suhteeseen soveltuvaksi. Bassin ja Burnsien näkemykset eroavat toisistaan muun muassa siinä, että Bass tarkastelee transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta toisilleen vastakkaisien johtajuustyylien sijaan rinnakkaisina ja toisiaan täydentävinä toimintatapoina. Bassin mukaan kysymys on toisensa poissulkevien vaihtoehtojen sijaan painotuseroista, sillä eri esimiehet voivat käyttää eri suhteessa molempia. Bass kiinnittää myös enemmän huomiota siihen, mitä havaittavia muutoksia – joko myönteisiä tai kielteisiä – transformationaalinen johtajuus saa aikaan alaisissa; siinä missä Burnsien mukaan johtajuus voi olla transformationaalista ainoastaan, jos sillä on yhteiskunnalle hyödyllisiä ja myönteisiä vaikutuksia. Bass sisältää transformationaalisen johtajuuden määritelmänsä myös karisman käsitteen, jolla hän painottaa alaisten tunteisiin vetoavan ideologi-

sen vaikuttamisen merkitystä johtajuudessa. Hänen mukaansa karisma on olennainen osa transformationaalista johtajuutta, mutta se ei vielä yksistään riitä transformationaaliseen johtajuuteen. (Bass, 1985: 20–22; Northouse, 2004: 173.)

Bassin (1985) transformationaalisen johtajuuskäsityksen ydinajatus kiteytyy siihen, että esimiehen tulee motivoida alaisiaan pyrkimään aikaisempaa parempiin työsuorituksiin, ja jopa ylittämään heihin kohdistuvat odotukset. Transformationaalisen johtajuuskäsityksen taustalla vaikuttaa kolme perusolettamusta: esimiehen tulee lisätä alaisten tietoisuutta tavoitteiden tärkeydestä ja keinoista niiden saavuttamiseksi; saada alaiset asettamaan organisaation tai työyhteisön edun oman etunsa edelle; sekä vaikuttaa Maslow'n (tai Alderferin) tarvehierarkian<sup>7</sup> mukaisiin ylemmän tason tarpeisiin tai laajentamalla alaisten motivaatioperustaa. (Emt. 20.) Bassin määritelmän mukaan transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä osatekijästä: (1) esimies rakentaa alaisissaan luottamusta vetoamalla heidän tunteisiin voimakkaan persoonallisen viehättämis- ja vaikuttamiskykynsä eli karismansa kautta (charisma) (emt. 35–61), (2) innostaa alaisiaan motivoitumaan ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin vetoamalla alaisten tunteisiin ja tarpeisiin symbolien, mielikuvien ja houkuttelevan tulevaisuuden vision avulla (inspirational leadership) (emt. 62–77), (3) kohtaa alaiset yksilöllisesti huomioimalla alaistensa persoonakohtaiset tarpeet ja kyvyt tukiessaan heidän ammatillista kasvuaan ja osaamisen kehittämistään (individualized consideration) (emt. 81–97) sekä (4) stimuloi alaisiaan älyllisesti kannustamalla heitä luovuuteen, vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja osallistumaan ongelmanratkaisuun (intellectual stimulation) (emt. 98–118).

Transaktionaalinen johtajuus on puolestaan Bassin (1985) mukaan eräänlaista vaihtokauppaa, jossa esimies lupaa alaisilleen heidän arvokkaana pitämän palkinnon vastineeksi hyvästä työsuorituksesta (emt. 13). Transaktionaalisen johtajuuden taustalla vaikuttaa kolme perusolettamusta: esimiehen tulee selvittää, mitä alaiset haluavat vastineeksi tekemästään työstä, ja vastata alaisten toiveisiin, jos työsuoritus on odotusten mukaista; antaa alaisilleen palkkioita ja lupauksia vastineena odotusten mukaisesta työsuorituksesta; sekä huomioida alaisten etu, mikäli se edesauttaa työtehtävässä suoriutumista (emt. 11). Bass jaottelee transaktionaalisen johtajuuden edelleen kahteen osatekijään: (1) esimies palkitsee alaisiaan ehdollisesti lupaamalla heille palkinnon odotusten ja tavoitteiden mukaisesta työ-

---

<sup>7</sup> Maslow'n (1943) tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeet voidaan jaotella viiteen tasoon: (1) fysiologisiin tarpeisiin, (2) turvallisuuden tarpeisiin, (3) yhteenkuuluvuuden tarpeisiin, (4) arvostuksen tarpeisiin ja (5) itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Teorian ydin on siinä, että alemman tason tarpeet tulee tyydyttää ensin, jonka jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeamman tason tarpeille.

suorituksesta (contingent reward) (emt. 121–134) sekä (2) johtaa poikkeuksia valvomalla alaisten toimintaa aktiivisesti huolehtimalla jatkuvasti siitä, että alaisten toiminta on yhdenmukaista asetettujen sääntöjen ja standardien kanssa, ja korjaamalla välittömistä havaitsemansa virheet, tai passiivisesti puuttumalla alaisten toimintaan ainoastaan vakavissa ongelmatilanteissa (management by exception) (emt. 135–149). Ehdollinen palkitseminen menee siten käsitteellisesti hyvin lähelle Downtonin (1973) positiivista transaktiota ja poikkeuksien johtaminen negatiivista transaktiota, vaikka Bass (1985) ei mainitsekaan tätä yhtäläisyyttä alkupe-  
räisteoksessaan (Antonakis, 2012: 260). Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden lisäksi Bass kuvaa myös johtamattomuutta, ”antaa mennä” -johtajuutta, jossa esimies välttää kaikenlaista vastuuta ja päätösten tekemistä (laissez-faire leadership).

Bassin (1985) alkuperäinen, 78 toimitusjohtajan haastattelun ja karismaattista johtajuutta käsittelevän kirjallisuuden pohjalta rakentama, johtajuusmalli jakautuu niin ikään seitsemään osatekijään: karismaan, innostamiseen, älylliseen stimulointiin, yksilölliseen huomioimiseen, ehdolliseen palkitsemiseen, poikkeuksien johtamiseen ja ”antaa mennä” johtajuuteen. Vuonna 1988 Bass havaitsi kuitenkin tutkimuksissaan, että karisma ja innostaminen eivät olleet empiirisesti eroteltavissa toisistaan, joten hän vähensi mallinsa kuuteen osatekijään. Myöhemmät tutkimukset osoittivat lisäksi, että passiivisen poikkeuksien johtamisen ja ”antaa mennä” johtajuuden välillä on selkeä positiivinen korrelaatio, ja ne tulisi yhdistää toisiinsa. Bassin mallia onkin kritisoitu paljon vuosikymmenten saatossa käsitteellisistä päällekkäisyyksistä, termivalinnoista sekä esimiehen käyttäytymistä ja luonteenpiirteitä kuvaavien ominaisuuksien yhdistämisestä samaan käsitteelliseen konstruktion. (Avolio, Bass & Jung, 1999: 441–443.) Kritiikki on kohdistunut myös siihen, että verrattuna klassisiin 1950–1960-luvuilla vallitseviin tyyliteoreettisiin johtajuusmalleihin, joissa esimiestoiminnot jaoteltiin tehtäväsuuntautuneisiin (initiating structure) ja ihmissuhdesuuntautuneisiin (consideration), Bassin malli jättää huomioimatta lähes kokonaan tehtäväsuuntautuneet ja instrumentaaliseen johtajuuteen liittyvät toiminnot (Antonakis, 2012: 264), vaikkakin transaktionaalinen johtajuuskäsitys sivuaa tätä teemaa alaisten roolien selkeyttämisen ja palkitsemisen osalta.

Bass on pyrkinyt kollegoidensa kanssa jatkuvasti kehittämään malliaan havaitsemiensa puutteiden ja saadun kritiikin perusteella (mm. Bass & Avolio, 1990; Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass & Avolio, 2000). Nykyisessä muodossaan Bassin ”kokonaisvaltaisen johtajuuden malli” (full range leadership theory) koostuu yhdeksästä osatekijästä, joista viisi kuvaa transformationaalista johtajuutta (idealized influence attributes, idealized influence behaviors, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration); kolme transaktionaa-

lista johtajuutta (contingent rewards, management-by-exception active, and management-by-exception passive); ja yksi ”antaa mennä” johtajuutta (laissez-faire leadership) (Antonakis, 2012: 265). Puutteistaan ja runsaasta kritiikistä huolimatta Bassin (1985) alkuperäinen malli tai sen myöhemmät johdannaisversiot (mm. Bass & Avolio, 1990; Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass & Avolio, 2000), ovat tänä päivänä eniten testatuimpia ja käytetyimpiä malleja muutosjohtajuustutkimuksessa.

**Bennis & Nanus (1985).** Warren Bennis ja Burt Nanus (1985) esittelevät teoksessaan *Leaders: The Strategies for Taking Charge* oman transformationaalisen johtajuuden mallinsa, jonka he ovat luoneet haastatteleamalla ja havainnoimalla 90 menestyvää johtajaa julkiselta ja yksityiseltä sektorilta. Bennis ja Nanus määrittivät aineistonsa pohjalta neljä erilaista transformationaalista johtajuutta kuvaavaa strategiaa. (Bryman, 1992: 136; Northouse, 2004: 180.) Ensinnäkin, transformationaaliset johtajat kiinnittävät alaistensa huomion visiolla (attention through vision). Visio on viehättävä, realistinen ja uskottava kuva organisaation tavoitetilasta tulevaisuudesta. Se on useimmiten yksinkertainen, helposti ymmärrettävä, hyödyllinen, mukaansatempaava ja saa työntekijät sitoutumaan organisaation. Selkeä visio auttaa yksittäisiä työntekijöitä näkemään oman työnsä merkityksen osana suurempaa organisaatiokokonaisuutta, mikä voimaannuttaa heitä. Bennis ja Nanus havaitsivat, että menestyksekkäs visio vastaa koko organisaation tarpeisiin, sekä se luodaan esimiehen ja alaisten välisen yhteistyön tuloksena. (Bennis & Nanus, 1985: 89–91; Bryman, 1992: 136; Northouse, 2004: 180.) Toiseksi, transformationaaliset johtajat antavat alaisten toiminnalle tarkoituksen viestinnän avulla (meaning through communication). He kommunikoiivat alaisilleen suunnan, joka muuttaa organisaation arvoja ja normeja. Usein tällaiset johtajat saavat alaisensa omaksumaan uuden ryhmäidentiteetin tai kokonaan uudenlaisen filosofian. (Bryman, 1992: 137; Northouse, 2004: 180.)

Kolmanneksi, transformationaaliset johtajat rakentavat luottamusta (trust through positioning) tuomalla omat näkemyksensä avoimesti julki ja seisomalla niiden takana. Luottamus liittyy esimiehen toiminnan ennustettavuuteen ja varmuuteen – myös epävarmassa tilanteessa. Bennis ja Nanus havaitsivat, että luottamus esimieheen edistää organisaation jäsenten välistä keskinäistä yhtenäisyyttä, jota voidaan verratta terveeseen identiteettiin. (Bennis & Nanus, 1985: 48; Bryman, 1992: 137; Northouse, 2004: 181.) Neljänneksi, transformationaalisella johtajalla on myönteinen käsitys itsestään ja omista kyvyistään (the deployment of self through the Wallenda factor). He ovat tietoisia omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, sekä painottavat omia vahvuuksiaan sen sijaan että jäisivät märehtimään heikkouksiaan. Myönteisen minäkuvan omaavat johtajat kykenevät keskittymään omaan tehtäväänsä ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Bennis

ja Nanus havaitsivat myös, että johtajan myönteinen minäkuva vaikutti alaisiin myönteisesti vahvistamalla heidän itseluottamustaan ja odotuksiaan. Tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat myös halukkaita oppimaan koko ajan uutta, mikä heijastui edelleen siihen, että heidän organisaatioissaan painotettiin jatkuvaa koulutautumista. (Bryman, 1992, 137; Northouse, 2004: 181.)

**Tichy & Devanna (1986).** Noel Tichy ja Mary Anne Devanna lähestyvät teoksessaan *The Transformational Leader* muutosjohtajuutta opittavissa olevana käytäytymisenä sen sijaan, että se olisi ainoastaan karismaattisten henkilöiden ominaisuus. Heidän mukaansa transformationaaliset johtajat ovat rohkeita ja visionaareja muutosagentteja, jotka tulevat hyvin toimeen sekavissa ja epävarmoissa olosuhteissa, artikuloivat ydinarvojaan, opettelevat jatkuvasti uutta, sekä osoittavat uskovansa ihmisiin. (Bryman, 1992: 134.) Tichy ja Devanna tutkivat muutosjohtajuutta syvähaastattelemalla 12 ylimmän tason johtajaa suurista amerikkalaisista yrityksistä. Heidän mielenkiintonsa kohdistui siihen, kuinka organisaatiot muuttuvat – kuinka niitä muutetaan. He halusivat tutkia ensisijaisesti, miten johtajat toteuttavat muutosprosessin ja toimivat haastavissa olosuhteissa teknologisen, sosiaalisen ja kulttuurisen muutoksen sekä lisääntyneen kilpailun ja kansainvälistymisen seurauksena. Tichy ja Devanna tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että transformationaalisia organisaatiomuutoksia johdetaan kolmivaiheisen toimintaprosessin kautta. (Bryman, 1992: 132; Northouse, 2004: 181.) Heidän transformationaalisen johtajuuden mallinsa menee siten teoreettisesti lähemmäs rationaalista kuin neokarismaattista lähestymistapaa.

Tichyn ja Devannan mukaan transformationaalinen johtajuusprosessi alkaa muutostarpeen havaitsemisesta (recognizing the need for revitalization). Organisaatioilla ja niissä toimivilla ihmisillä on taipumus ylläpitää vallitsevaa olotilaa (status quo) ja vastustaa muutosta, jolloin muutostarpeita ei tunnusteta helposti. Transformationaaliset johtajat ovat muutosagentteja, joiden tulee saada alaiset ymmärtämään muutostarve osoittamalla toimintaympäristön muutosten positiiviset ja negatiiviset vaikutukset organisaation toiminnalle, sekä luoda siten tyytymättömyyttä vallitseviin olosuhteisiin. Tichy ja Devanna esittävät erilaisia tekniikoita, jotka voivat auttaa lisäämään henkilöstön avoimuutta muutokselle ja vähentämään muutosvastarintaa. Ensinnäkin transformationaalisen johtajan on rohkaistava ihmisiä olemaan asioista erimieltä. Toiseksi hänen on ylläpidettävä objektiivista arviointia siitä, kuinka organisaatio ylittää asetettuihin tavoitteisiin. Kolmanneksi transformationaalisen johtajan on kannustettava henkilöstöään tutustumaan omaan organisaatioon ja vierailemaan myös muissa organisaatioissa oppiakseen, kuinka muut organisaatiot toimivat ja ratkovat ongelmia. Viimeiseksi hänen on edistettävä organisaation toiminnan mittaamista sellaisilla taloudellisilla ja ei-

taloudellisilla mittareilla, joiden avulla voidaan verrata organisaation toimintaa muihin organisaatioihin. (Bryman, 1992: 13; Northouse, 2004: 181–182.)

Transformationalisen johtajuusprosessin toinen vaihe on vision luominen (creating new vision). Visio toimii eräänlaisena käsitteellisenä tiekarttana, josta ilmenee, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja miltä se näyttää tulevaisuudessa. Vision tärkeä osatekijä on missio, joka käsittää organisaation perustehtävän ja toiminnan taustalla vaikuttavat keskeiset arvot. Tichyn ja Devannan mukaan vision luominen ei ole ainoastaan johtaja tehtävä, vaan se on enemmänkin organisaation jäsenten yhdessä rakentama kollektiivinen tuotos, joka heijastaa useita erilaisia näkemyksiä. (Bryman, 1992: 132–133; Northouse, 2004: 182.)

Lopuksi tapahtuu muutosten vakiinnuttaminen (institutionalizing change), jolloin suunnitellut muutokset toimeenpannaan käytännön tasolla. Tällöin puretaan vanhat organisaatorakenteet ja luodaan tilalle uudet. Johtajan tulee kerätä ympärilleen liittoutuma sellaisista työntekijöistä, jotka kykenevät toteuttamaan uudet ideat ja sitoutuvat vision mukaiseen toimintaan. Tässä vaiheessa on tärkeää selkeyttää kaikille työntekijöille heidän uusi rooli organisaatorakenteen uudistumisen myötä työ- ja vastuujakosuhteet saattavat jäädä epäselväksi. (Bryman, 1992: 133; Northouse, 2004: 182.)

**Kouzes & Posner (1987).** James Kouzes ja Barry Posner (1987) kuvaavat teoksessaan *The Leadership Challenge* transformationaalista johtajuutta organisaation tavoitteiden saavuttamista tukevana toimintana ja prosessina, jonka jokainen tavallinen johtaja voi oppia. Tichyn ja Devannan tavoin myös heidän lähestymistapansa eroaa siten näiltä osin perinteisestä neokarismaattisesta johtajuuskäsityksestä, jonka mukaan karisma on vain harvojen ”suurmiesten tai -naisten” ominaisuus. Kouzes ja Posner olivat empiirissä tutkimuksessaan kiinnostuneita siitä, mistä toiminnoista tehokas johtajuus koostuu. He pyysivät ylimmän johdon ja keskijohdon esimiehiä yksityiseltä ja julkiselta sektorilta reflektoimaan omia ”huippukokemuksiaan” tilanteessa, jossa he olivat mielestään onnistuneet erinomaisen hyvin johtajuudessa. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui kolmessa vaiheessa: ensimmäiseen avoimia kysymyksiä sisältävään lomakkeeseen vastasi 550 johtajaa, toiseen kyselylomakkeeseen vastasi 780 johtajaa, sekä syvähaastatteluihin osallistui 42 johtajaa. (emt. xx.)

Kouzes ja Posner havaitsivat, että tutkimukseen osallistuneiden johtajien ”huippukokemuksiin” liittyi aina jonkinlaista haastetta, joka ilmeni useimmiten muutostilanteena ja organisaation vallitsevan olotilan järkkymisenä. Transformationaaliset johtajat haastavat siten vallitsevia prosesseja ja toimintatapoja (challenging the process). He ovat pioneereja – ihmisiä, jotka ovat valmiita ottamaan riskejä ja askelia tuntemattomaan – sekä innovatiivisia ja kokeilunhaluisia etsiessään



vaihtoehtoisia parempia tapoja tehdä asioita. Transformationaaliset johtajat tunnistavat ja tukevat hyviä ideoita, kyseenalaistavat olemassa olevia toimintatapoja, sekä oppivat jatkuvasti virheistä ja onnistumisista. (Kouzes & Posner, 1987: 8–9.)

Kouzesin ja Posnerin tutkimuksessa nousi myös esille, että transformationaalisella johtajalla on selkeä mielikuva eli visio organisaation halutusta tavoitetilasta tulevaisuudessa, sekä kyky saada muut innostumaan tuosta yhteisestä visiosta (inspiring a shared vision) ja tuntemaan se omakseen. Yksistään johdon omaksuma visio ei siten riitä muuttamaan asioita ja luomaan merkittävää organisatiomuutosta, sillä transformationaalista johtajuutta ei ole olemassa ilman johtajan ja hänen seuraajiensa yhteisesti jakamaa visiota. Johtajaa ei puolestaan ole olemassa ilman seuraajia; ja ihmisistä tulee seuraajia vasta, kun he hyväksyvät johtajan vision omakseen. Kouzesin ja Posnerin mukaan johtaja saa muut innostumaan visiosta osoittamalla, kuinka visio palvelee yhteistä tarkoitusta sekä ymmärtämällä aidosti hänen seuraajiensa toiveita ja tarpeita. Sytyttääkseen innostuksen liekin alaiensa sydämessä johtajan on kyettävä ilmaisemaan omakohtaista uskoa visioon puhumalla siitä vakuuttavasti ja innostuneesti. (Kouzes & Posner, 1987: 9–10.)

Kouzesin ja Posnerin tutkimus osoitti, että transformationaaliset johtajat eivät saavuta menestystä yksin, vaan se tapahtuu tiiviissä yhteistyössä kaikkien niiden henkilöiden kanssa joita, muutosprojekti koskettaa. Transformationaaliseen johtajuuteen liittyykin vahvasti toiminnan mahdollistaminen (enabling others to act) ja ihmisten voimaannuttaminen jakamalla valtaa ja tietoa, osallistamalla ja sitouttamalla heitä muutoksen toteuttamiseen sekä rohkaisemalla keskinäiseen yhteistyöhön. Voimaantumisen myötä ihmiset kokevat psykologista omistajuutta muutosprojektia kohtaan, jolloin he kykenevät todennäköisemmin yltämään poikkeuksellisen hyviin tuloksiin. (Kouzes & Posner, 1987: 10–11.)

Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu olennaisesti Kouzesin ja Posnerin mukaan esimerkkinä oleminen (modeling the way), joka perustuu ajatukseen siitä, että johtajan tulee toimia sanojensa mukaisesti. Jos johtajan teot ja sanat eivät ole linjassa keskenään, ihmisten kunnioitus heitä kohtaan vähenee. Esimerkkinä oleminen merkitsee sitä, että johtajan tulee näyttää oman toimintansa kautta muille ihmisille elävänsä ilmaisemiensa uskomusten ja arvojen sekä vision mukaisesti. (Kouzes & Posner, 1987: 11–12.) Vallitsevien toimintamallien muuttaminen ja uusiin toimintatapoihin sitoutuminen voi olla hankala ja musertava prosessi. Kouzes ja Posner uskovatkin, että tehokkaimmat muutosprosessit ovat inkrementaalisia: niissä palastellaan suuremmat asiakokonaisuudet pienemmiksi osiksi ja mitattavissa oleviksi välitavoitteiksi. (Emt. 218.)

Koska muutosten läpivieminen voi olla pitkä, uuvuttava ja turhauttava prosessi, transformationaalisen johtajan tulee Kouzesin ja Posnerin mukaan rohkaista alaisensa sydäntä (encouraging the heart) olemaan luopumatta toivosta ja antamasta periksi (Kouzes & Posner, 1987: 12). Transformationaalinen johtaja voi rohkaista alaisiaan jatkamaan antamalla heille palautetta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä, sekä palkitsemalla heitä saavutetuista tavoitteista esimerkiksi antamalla kiitoskirjeen, hymyn, palkinnon, kehumalla ja kiittämällä julkisesti tai järjestämällä yhteisen juhlan (emt. 13, 239). Selkeän tavoitteiden asettamisen, palautteen antaminen ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemisen on havaittu useissa organisaatiokonteksteissa edistävän työsuoritusta (emt. 246).

Kouzesin ja Posnerin transformationaalisen johtajuuden malli koostuu niin ikään viidestä päätoiminnosta: (1) toimintaprosessien haastamisesta, (2) yhteiseen visioon innostamisesta, (3) toimintamahdollisuuksien luomisesta, (4) esimerkkinä olemisesta ja (5) sydämen rohkaisemisesta. Mallin yksi vahvuus on siinä, että se perustuu melko laajaan ja monipuoliseen empiiriseen aineistoon. Suuresta suosiostaan huolimatta mallia on kuitenkin kritisoitu muun muassa tulosten validoinnin heikkoudesta ja mallin psykometrisiin ominaisuuksiin kohdistuvan tutkimuksen puutteesta (Antonakis, 2012: 274).

**Conger & Kanungo (1988, 1994).** Congerin ja Kanungon (1988) mukaan karismaattinen johtajuus ilmenee esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa, ja se perustuu alaisten havaintoihin johtajan käyttäytymisestä. Tästä huolimatta he tarkastelevat kokoomateoksessa esiintyvässä artikkelissaan *Behavioral Dimension of Charismatic Leadership* karismaattista johtajuutta johtajakeskeisenä käyttäytymisenä, joka muodostuu kolmevaiheisesta prosessista. Ensimmäisessä vaiheessa, nykytilan arvioimisessa, johtaja tunnistaa alaisten tarpeet sekä arvioi organisaation olemassa olevat resurssit ja niissä esiintyvät puutteet. Toiseksi, johtaja laatii ja artikuloi alaisten tarpeisiin ja tunteisiin vetoavan inspiroivan vision. Kolmanneksi, johtaja herättää omalla henkilökohtaisella esimerkillään ja riskintokyvullään alaisissaan luottamusta ja motivaatiota sekä voimaannuttaa heitä toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän prosessin seurauksena ryhmäkoheesio vahvistuu, konfliktit vähenevät, saavutetaan yhteisymmärrys asioista, työntekijät samaistuvat johtajaan, sitoutuvat organisaation tavoitteisiin ja työsuoritus paranee. (Emt. 79–81.)

Congerin ja Kanungon alkuperäismalli pohjautuu heidän omiin hypoteeseihin. He ovat kuitenkin testanneet myöhemmin mallin toimivuutta empiirisesti tutkimuksessa, jossa he keräsivät kyselylomakkeella tietoa 388 johtajalta neljästä suuresta organisaatiosta Yhdysvalloista ja Kanadasta. Conger ja Kanungo rakensivat alkuperäismallinsa pohjalta kysymyspatteriston, jolla he mittasivat karismaattista joh-

tajuuskäyttäytymistä kuudella ulottuvuudella. Näitä olivat (1) vision laatiminen ja artikuloiminen, (2) herkkyys toimintaympäristölle, (3) herkkyys alaisten tarpeille, (4) henkilökohtainen riskinotto-kyky, (5) poikkeuksellinen toiminta ja (6) vallitsevan olotilan haastaminen. Tutkimustulosten perusteella heidän mittaristonsa osoittautui reliabiliteetiltaan ja validiteetiltaan hyväksi. (Conger & Kanungo, 1994.) Myöhemmässä teoksessaan, *Charismatic Leadership in Organizations*, Conger ja Kanungo (1998: 94) ovat kuitenkin jättäneet viimeisen ulottuvuuden pois kuvaten karismaattista johtajuuskäyttäytymistä ainoastaan viiden ensimmäisen ulottuvuuden varassa. Vaikka Congerin ja Kanungon mallia on testattu käytännössä, se ei kuitenkaan ole vakuuttanut täysin kaikki tutkijoita, ja mallin luotettavuus tulisi vielä todentaa ulkopuolisilla tutkimusryhmillä (Antonakis, 2012: 270).

**Sashkin (1988).** Sashkin (1988) kuvaa teoreettisessa artikkelissaan *The Visionary Leader* visionaarista johtajuutta ylimmän johdon näkökulmasta. Hän tähdentää, että visionaarisen johtajuuden tarkastelussa tulee huomioida yhtäaikaaisesti niin johtajan persoonallisuudenpiirteet ja käyttäytyminen kuin erilaiset tilannetekijät. Sashkinin mukaan visionaarinen johtajuus edellyttää johtajalta kolmenlaisia ominaisuuksia. Ensinnäkin, vision luominen edellyttää johtajalta erityisiä kognitiivisia taitoja, joiden avulla he kykenevät havainnoimaan toimintaympäristöä ja näkemään siinä olevia kehitysmahdollisuuksia. Toiseksi, visionaarisella johtajalla tulee olla sisällöllistä ymmärrystä ja kokonaisnäkemystä siitä, mistä elementeistä visio koostuu. Kolmanneksi, visionaarisen johtajan tulee omata hyvät kommunikointitaidot kyetäkseen ”myymään” visio alaisilleen ja saada heidät vakuuttumaan vision merkityksellisyydestä. (Emt. 124–125.) Bennisin (1984) sekä Bennisin ja Nanusin (1985) teoksiin nojaten Sashkin (1988: 142–146) esittää, että visionaarinen johtajuuskäyttäytyminen koostuu viidestä osatekijästä: huomion keskittämisestä avaintekijöihin, riskien ottamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista, kunnioituksen osoittamisesta ja työntekijöiden aktiivisesta huolehtimisesta.

**Nadler & Tushman (1990).** Nadler ja Tushman (1990) tarkastelevat käsiteteoreettisessa artikkelissaan johtajuutta strategisen uudelleenorganisoinnin kontekstissa ylimmän johdon näkökulmasta (emt. 81). He jaottelevat transformationaalisen johtajuuden kolmeen ulottuvuuteen: (1) karismaattiseen, (2) instrumentaaliseen ja (3) institutionaaliseen johtajuuteen. Nadler ja Tushman lähestyvät karismaattista johtajuutta (charismatic leadership) alaisten arvoja, tavoitteita, tarpeita ja toiveita muuttavana toimintana. Karismaattinen johtajuus koostuu visioinnista, energisoinnista ja mahdollistamisesta. Visiointiin (envisioning) liittyy olennaisesti alaisten tunteisiin vetoavan tulevaisuuden kuvan luominen ja artikuloiminen; hyvä visio on haasteellinen, merkityksellinen, tavoittelemisen arvoinen, uskottava ja saavutettavissa oleva. Nadler ja Tushman uskovat, että samaistuuksaan visioon ihmisille muodostuu yhteinen tavoite, jolloin he innostuvat ja sitoutuvat parem-

min. Energisoinnissa (energizing) johtaja motivoi muita organisaation jäseniä osoittamalla omakohtaista innostusta visiota kohtaan ja luottamusta omiin kykyihin saavuttaa tuo visio, sekä juhlimalla edistymistä. Mahdollistaminen (enabling) käsittää alaisten psyykkisen ja emotionaalisen tukemisen esimerkiksi osoittamalla empatiaa – ymmärtämällä, kuuntelemalla ja jakamalla tunteita – ja luottamusta alaisten kykyihin suoriutua haasteellisesta tehtävästä. (Emt. 82–83.)

Nadler ja Tushman kutsuvat instrumentaaliseksi johtajuudeksi (instrumental leadership) toimintaa, jossa johtaja huolehtii ryhmärakenteista asettamalla yhteisiä tavoitteita ja standardeja sekä selkeyttämällä työ- ja vastuuajakosuhteita (structuring); rakentaa asianmukaisia seurantamittareita tavoitteiden ja toiminnan arvioimiseksi (controlling); palkitsee hyvistä työsuorituksista ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä rankaisee normien vastaisesta toiminnasta (rewarding). (Emt. 85.) Institutionaaliseen johtajuuteen (institutional leadership) kuuluu puolestaan tehokkaan, näkyvän ja dynaamisen johtoryhmän perustaminen (leveraging the senior team), keski- ja lähijohdon osallistaminen muutoksen toteuttamiseen (broadening senior management) sekä johtajuuden kehittäminen muun muassa järjestämällä asianmukaista koulutusta johtajille (developing leadership in the organization) (emt. 88–93).

**Podsakoff ym. (1990).** Podsakoffin ym. (1990) transformationaalisen johtajuuden mallia on käytetty Bassin (1985) mallin jälkeen eniten johtajuustutkimuksessa (Antonakis, 2012: 273). Nämä mallit ovat hyvin paljon toistensa kanssa samankaltaisia, sillä kumpikin sisältää esimiestoimintojen jaottelun transformationaaliin ja transaktionaaliin tekijöihin. Podsakoff (1990) havaitsi kollegoineen, että transformationaalisen johtajuuden käsite on rakenteellisesti epäselvä, joten he muodostivat kirjallisuuskatsauksen pohjalta oman mallinsa. Heidän mukaansa transformationaalinen johtajuus käsittää kuusi osatekijää: (1) vision artikuloiminen – uusien toimintamahdollisuuksien etsiminen työyksikölle/divisioonalle /organisaatiolle, innostaminen tulevaisuuden visioon, suunnan näyttäminen; (2) esimerkin näyttäminen – hyvänä roolimallina oleminen, esimiehen toiminta on yhtenevä hänen ilmaisemiensa arvojen kanssa; (3) yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen – yhteistyön ja yhteishengen edistäminen, ryhmän tuen saavuttaminen yhteisille tavoitteille; (4) korkeiden odotusten asettaminen – huippusuorituksen ja laadukkaan työtuloksen odottaminen alaisilta; (5) yksilöllisen tuen antaminen – alaisten tunteiden ja tarpeiden huomioiminen, kunnioittaminen; (6) älyllinen stimuloiminen – alaisten haastaminen ajattelemaan uudella tavalla, vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen. Transaktionaalinen johtajuus käsittää puolestaan alaisten ehdollisen palkitsemisen (contingent reward) – myönteisen palautteen, tunnustuksen ja kehujen antamisen hyvästä työsuorituksesta. (Emt. 112–113.)

Podsakoffin ym. malli on saanut myönteistä palautetta melko hyvästä käsiterakenteellisesta validiteetista (Antonakis, 2012: 273).

**Rafferty & Griffin (2004).** Rafferty ja Griffin (2004) ovat esittäneet yhden uusimmista transformationaalisen johtajuuden malleista. He kritisoivat sitä, että monet transformationaaliset johtajuusmallit ovat rakentuneet pääosin teoreettisten hypoteesien varaan, ja johtajuuskäyttäytymistä kuvaavat osatekijät ovat toistensa kanssa osittain päällekkäisiä. Rafferty ja Griffin rakensivat niin ikään pitkälti Bassin (1985, 1999) työhön nojautuen oman mallin, joka koostuu viidestä osatekijästä: (1) vision artikuloimisesta (articulating a vision), (2) innostavasta kommunikoinnista (inspirational communication), (3) älyllisestä stimuloinnista (intellectual stimulation), (4) tukea-antavasta johtajuudesta (supportive leadership) ja (5) tunnustuksen antamisesta (personal recognition). Rafferty ja Griffyn kehittivät mallin pohjalta edelleen mittariston, joka sisälsi kysymyksiä Housen (1998) ja Podsakoffin ym. (1990) kehittämistä mittareista. He testasivat malliaan ja sen pohjalta rakennettuja hypoteeseja australialaisessa julkisen sektorin organisaatiossa, jossa kyselyyn vastasi 1398 työntekijää. Tulosten perusteella mallin osatekijät olivat toisistaan riittävän erillisiä (diskriminantti validiteetti), ja malli osoittautui rakennevaliditeetiltaan hyväksi. Raffertyn ja Griffinin mallia on pidetty varsin lupaavana, mutta se vaatii vielä lisää muiden ulkopuolisten tutkijoiden testaamista (Antonakis, 2012: 273–274).

### Keskeiset teesit

Seuraavissa kappaleissa kootaan yhteen joitakin keskeisimpiä teesejä, jotka esiintyvät tyypillisesti neokarismaattisessa kirjallisuudessa. Neokarismaattisen suuntauksen taustalla siintää uskomus siitä, että karismaattinen tai transformationaalinen esimies kykenee vaikuttamaan alaisiinsa kolmella tavalla: kohottamalla alaiensa perustarpeita Maslowin tarvehierarkiassa alemmalta tasolta ylemmälle; nostamalla alaiensa moraalitasoa; sekä motivoimalla alaisiaan siten, että he ovat valmiita uhraamaan oman etunsa työryhmän tai organisaation yhteisen hyvän vuoksi. (Shamir, House & Arthur, 1993: 577–579.) Neokarismaattisen johtajuuskäsityksen mukaan esimiehen on niin ikään kyettävä luomaan tekeminen merkitykselliseksi ja ymmärrettäväksi alaisilleen toiminnan moraalisen tarkoituksen kautta. Keskeistä on saada alaiset motivoitumaan työstään sisäisesti ja yltämään aikaisempaa parempiin suorituksiin visioimalla ja rakentamalla luottamusta oman henkilökohtaisen karisman kautta. (Burns, 1978: 20; Bennis & Nanus, 1985: 26–27.) Neokarismaattisessa lähestymistavassa huomio kiinnittyy erityisesti symbolisten ja alaiensa tunteisiin vetoavien esimiestoimintojen tarkasteluun (Robbins, 2001: 327), siinä missä perinteiset johtajuusteorioiden kuvaavat johtajuuskäyttäytymistä esimiehen ja alaisen välisenä hyötyjen vaihtosuhteena, jossa esimies suuntaa

alaistensa toimintaa vaikuttamalla suoraan heidän tehtäväympäristöönsä sekä tarjoamalla materiaalisia kannustimia hyvästä työsuorituksesta ja rankaisemalla huonosta käyttäytymisestä (Shamir, House & Arthur, 1993: 577–578).

Verrattaessa neokarismaattisten mallien luomaa kuvaa johtajuudesta voidaan havaita, että tälle lähestymistavalle on ominaista esimiehen aseman ja roolin korostaminen muutoksen aikaansaamisessa. Yhteisenä olettamuksena on, että toimimalla tietyllä tavalla sekä kiinnittämällä huomiota määrättyihin asioihin esimies voi edistää syvällisen muutoksen (transformation) toteutumista alaistensa arvoissa, uskomuksissa ja asenteissa (Podsakoff ym., 1990: 180; Kanungo & Conger, 1992: 29; Winkler, 2010: 31). Esimies nähdään keskeisenä toimijana, joka suunnaa, tukee ja mahdollistaa muutoksen aikaansaamista. Peruseriaate monissa neokarismaattisissa malleissa on se, että johtaja luo ja kommunikoi vision, sekä toimeenpanee sen voimaannuttamalla (empower) alaiset vision mukaiseen toimintaan (Westley & Mintzberg, 1989: 17–18; Pawar & Eastman, 1997: 80).

Neokarismaattiseen johtajuuskäsitykseen liittyy olennaisesti alaisten tunteisiin vetoavan ja innostavan vision artikuloiminen. Lähestymistavan mukaan visio itsessään toimii motivaation lähtökohtana, ja alaisten uskotaan seuraavan johtajaa, joka kykenee tarjoamaan alaisilleen houkuttelevan vision paremmasta tulevaisuudesta. Neokarismaattinen lähestymistapa perustuu ajatukseen siitä, että esimiehen tulee saada alaiset motivoitumaan työstään sisäisesti ja yltämään aikaisempaa parempiin suorituksiin tunteisiin vetoavan vision avulla. Taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että visio auttaa yksittäisiä työntekijöitä näkemään oman työnsä merkityksen osana suurempaa organisaatiokokonaisuutta, mikä voimaannuttaa heitä (Bryman, 1992: 136). Visioon samaistuminen antaa työlle syvemmän merkityksen ja tarkoituksen sekä edistää työhön sitoutumista. (House & Shamir, 1993: 82; Pawar & Eastman, 1997: 83; Judge & Piccolo, 2004: 755.) Visio vastaa kysymykseen siitä, miksi muutosta tarvitaan, suunnaa oikeaan suuntaan ja antaa ihmisille syyn pyrkiä kohti asetettuja muutostavoitteita. Merkityksellinen, haastava, tavoittelemisen arvoinen ja vakuuttava visio innostaa, motivoi ja sitouttaa organisaation jäseniä muutokseen. (Nadler & Tushman, 1990: 6).

Visio antaa siten ihmisille työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemuksen sekä yhtäältä ohjaa strategisten ja objektiivisten muutostavoitteiden asettamista. Vision ja tavoitteiden välinen raja on kuin veteen piirretty viiva, sillä visio on eräänlainen ”idealisoitu tavoite”, joka organisaatiossa halutaan saavuttaa tulevaisuudessa (Sashkin, 1988: 132–133; Conger & Kanungo, 1998: 53). Vision merkityksellistämiseen liittyy vahvasti käsitys siitä, että esimies vaikuttaa alaisiinsa herättämällä heissä luottamusta ja uskollisuutta oman henkilökohtaisen karisman kautta. Karismansa ansiosta esimies toimii esimerkillisenä roolimallina, johon

alaiset haluavat samaistua (Bass, 1997: 22; Bass ym., 2003: 208), mikä puolestaan lisää alaisten halukkuutta antaa ylimääräisiä työpanoksia ja toimia altruistisesti työyhteisön hyväksi (Yukl, 1999b: 286; Conger, 1999: 156). Esimies herättää omalla henkilökohtaisella esimerkillään ja riskinottokyvyllään alaisissaan luottamusta ja motivaatiota sekä voimaannuttaa heitä toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän prosessin seurauksena ryhmäkoheesio vahvistuu, konfliktit vähenevät, saavutetaan yhteisymmärrys asioista, työntekijät samaistuvat johtajaan, sitoutuvat organisaation tavoitteisiin ja työsuoritus paranee. (Conger & Kanungo, 1988: 79–81.)

Monet neokarimaattisesti suuntautuneet johtajuustutkijat pitävät alaisten voimaannuttamista (empowerment) yhtenä keskeisenä muutosta edistävänä esimiestoimintana (mm. Bennis & Nanus, 1985; Sashkin, 1985; Conger & Kanungo, 1988; House & Shamir, 1993). Voimaannuttaminen nähdään usein esimiehen taholta alaisille, ”ylhäältä-alaspäin”, suuntautuvana prosessina, jossa esimies toimii voimaannuttajana ja alaiset voimaannuttamisen kohteina. Voimaannuttamisella tarkoitetaan tyypillisesti joko auktoriteetin ja vallan antamista alaisille (delegating) tai alaisten itseluottamuksen vahvistamista ja toiveikkuutta tukevaa toimintaa (enabling). Ensimmäisessä suppeammassa merkityksessä voimaannuttaminen nähdään esimiehen ja alaisten välisessä dynaamisessa suhteessa ilmenevänä toimintana, jossa esimies delegoi vastuuta ja jakaa päätäntävaltaa alaisilleen. Tähän määritelmään liittyy läheisesti kysymys alaisten vaikutusmahdollisuuksien parantamisesta ja osallistamisesta omaa työtään koskevien muutosten suunnitteluun. (Conger & Kanungo, 1988: 471–473; Yukl, 1999b: 290.) Jälkimmäisestä näkökulmasta tarkasteltuna voimaannuttaminen ymmärretään puolestaan laajemmassa merkityksessä kaikkien ”voimattomuuden tunnetta aiheuttavien olosuhteiden tunnistamisena ja poistamisena organisaation virallisten ja epävirallisten käytäntöjen avulla” (Conger & Kanungo, 1988: 474).

Voimaannuttamisen taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että esimiehen tulee pyrkiä vaikuttamaan alaistensa motivaatioon ja sitoutumiseen stimuloimalla ja huomioimalla heidän korkeamman tason – arvostuksen ja itsensä toteuttamisen – perustarpeitaan (Conger, 1999: 157). Voimaannuttamiseen liittyy laajassa merkityksessä monenlainen alaisten innostumista, motivoitumista ja sitoutumista edistävä toiminta. Tällaisia alaisten sisäistä voimaantumisen tunnetta vahvistavia esimiestoimintoja ovat neokarismaattisen kirjallisuuden perusteella muun muassa alaisten rohkaiseminen ja tukeminen, kehitysmahdollisuuksien antaminen, luottamuksen osoittaminen ja kunnioittaminen (emt.), osallistaminen, tavoitteiden asettaminen, esimerkkinä oleminen, palautteen antaminen, työsuoritukseen ja tavoitteisiin sidottu palkitseminen ja työn rikastaminen (Conger & Kanungo, 1988: 475). Voimaannuttamisen voidaankin katsoa sisältävän käytännössä sekä transformationaa-

liseen että transaktionaaliseen johtajuuteen liittyviä tekijöitä, joten se on käsitteenä elko epäselvä ja ylimalkainen.

### **Kritiikki**

Neokarismaattista johtajuustutkimusta on arvosteltu paljon käsitteellisistä epäselvyyksistä ja päällekkäisyyksistä. Tämän lähestymistavan piirissä kehitettyjä malleja on kritisoitu etenkin huonosta rakennevaliditeetista, sillä johtajuuskäyttäytymistä kuvaavat osatekijät eivät aina ole toisistaan riittävän erillisiä sekä esimiehen käyttäytymistä ja luonteenpiirteitä kuvaavien ominaisuuksien yhdistämisestä samaan käsitteelliseen konstruktion. Lisäksi karismaattista ja transformationaalista johtajuutta käytetään sekä toistensa synonyymeina että toisistaan eriävinä ja osittain päällekkäisinä ulottuvuuksina (Yukl, 1999b: 301–302; Northouse, 2004: 185). Osa tutkijoista näkee karisman yhtenä transformaationaalisen johtajuuden keskeisenä elementtinä, mutta johtaja voi olla karismaattinen olematta transformaationaalinen. Osa tutkijoista on puolestaan sitä mieltä, että transformaationaalista johtajuutta voi esiintyä myös ilman karismaa. (Yukl, 1999b: 298–299.)

Käsitteellistä epäselvyyttä lisää osaltaan se, että neokarismaattisissa malleissa limittyy johtajan persoonallisuuden piirteitä ja käyttäytymistä kuvaavia elementtejä (Northouse, 2004: 186). Johtajuustutkijat ovatkin esittäneet tänä päivänä eriäviä näkemyksiä siitä, tulisiko karismaa tarkastella johtajan persoonallisuudenpiirteinä, käyttäytymisenä vai tietyissä tilanteissa sekä alaisten yksilöllisistä ja sosiaalisista tarpeista käsin syntyvänä ilmiönä. Nykytutkimustiedon valossa uskotaan, että karisman ilmeneminen edellyttää kaikkea tätä. (House, 1977: 93; Yukl, 1998: 298–299.) Monet neokarismaattiset johtajuusmallit näyttävät nojaavan ajatukseen siitä, että esimies rakentaa luottamusta suhteessa alaisiinsa henkilökohtaisen karismansa kautta (esim. Bass, 1986; Podsakoff ym. 1990). Alaisten luottamus perustuu esimiehen lähes yliluonnolliseen ja mystiseen vetovoimaan sekä poikkeukselliseen kykyyn luoda inspiroivia visioita tulevaisuudesta. Tämän tyyppisessä lähestymistavassa on vaarana se, että luottamus rakentuu vääränlaiseen toivoon ja esimiehen mahtipontiseen ihannointiin, millä ei välttämättä ole totuuden ja todellisuuden kanssa mitään tekemistä.

Vaikka neokarismaattisessa lähestymistavassa painottuu syvällisen muutoksen aikaansaaminen alaisissa, useimpia tämän tutkimussuuntauksen piirissä kehitettyjä johtajuusmalleja ei ole kuitenkaan laadittu nimenomaan organisaatiomuutoksen kontekstista käsin. Tästä tyyppillisestä tarkastelutavasta poikkeavana esimerkkinä mainittakoon kuitenkin muun muassa Nadlerin ja Tushmanin (1990) sekä Tichin ja Devannan (1986) transformaationaalisen johtajuuden mallit. Koska monet neokarismaattiset mallit kuvaavat johtajuutta yleisinä alaisten kehittymistä ja muutosta tukevinä toimintatapoina ja -tyyleinä, joita voidaan soveltaa myös vakaassa



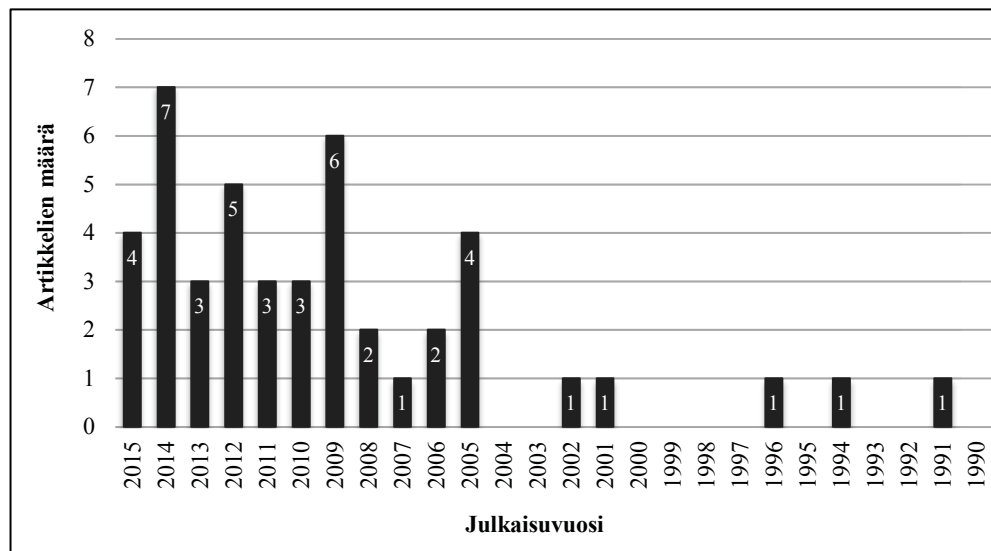
toimintaympäristössä ja päivittäisjohtamisessa, on tutkijoilta saattanut jäädä vielä huomaamatta joitakin nimenomaan organisaation muutostilanteiden kannalta tärkeitä esimiestoimintoja. Vielä 15 vuotta sitten esiintyi melko vähän empiiristä tutkimusta neokarismaattisten johtajuustyylien sekä kontekstin ja erilaisten tilanetekijöiden välisestä yhteydestä – vaikkakin yleisten uskomusten mukaan esimerkiksi karismaattisen johtajuuden on arveltu jo pitkään soveltuvan hyvin stressaaviin muutostilanteisiin, joissa haetaan psykologista turvaa johtajuudesta (Conger, 1999: 164). Kvantitatiivisesti suuntautuneet tutkijat ovat selkeästi ryhtyneet paikkaamaan tätä tutkimusaukkoa viimeisen vuosikymmenen aikana tarkastelemalla esimiestoimintaa organisaation muutostilanteessa yhä enenevässä määrin etenkin transformationaalisten johtajuusmallien viitekehystä käsin (ks. luku 2.3).

## 2.3 Katsaus empiirisiin muutosjohtajuustutkimuksiin

Muutosjohtajuutta käsittelevän kirjallisuuden ytimessä vaikuttaa olettamus siitä, että esimies voi omalla toiminnallaan edistää ja tukea muutoksen läpiviemistä organisaatiossaan. Osa tutkijoista on tosin kritisoinut sitä, että tämän olettamuksen tueksi ei ole vielä riittävästi empiiriseen tutkimukseen perustuvaa näyttöä. (Burke, 2002: 241; Ford & Ford, 2012: 2.) Esitetyn kritiikin pohjalta kumpuaakin kysymys siitä, mitkä tietyt esimiestoiminnot ovat olennaisen tärkeitä organisaatiomuutosten läpiviemisen edistämisen kannalta? Entä minkälaisin menetelmin ja mistä teoreettisista näkökulmista muutosjohtajuutta on tutkittu? Näihin kysymyksiin pyrittiin löytämään vastaus suorittamalla kirjallisuuskatsaus muutosjohtajuutta käsitteleviin empiirisiin tutkimuksiin.

Tarkastelu kohdistettiin vuosien 1990–2015 aikana akateemisissa tiedelehdissä julkaistuihin vertaisarvioituihin artikkeleihin. Kirjallisuushaun lähtökohtana käytettiin Fordin ja Fordin (2012) suorittamaa katsausta. Lisäksi vuosien 2014 ja 2015 aikana tehtiin kaksi erillistä hakua Scopusin kautta. Haussa käytettiin seuraavia sanayhdistelmiä: “change leadership” OR ”transformational leadership” OR ”charismatic leadership” OR ”visionary leadership” OR ”leadership behavior” OR ”leader behavior” AND “organizational change”. Haun lopputuloksena löytyneestä 191 artikkelista kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle rajattiin abstraktien ja julkaisutietojen perusteella kaikki sellaiset artikkelit, jotka (1) eivät liittyneet suoraan esimieskäyttäytymiseen organisaatiomuutoksessa, (2) eivät sisältäneet empiiristä tutkimusta, (3) eivät olleet julkaistu vertaisarvioidussa akateemisissa tiedelehdessä, (4) eivät kohdistuneet tarkasteluajanjaksolle ja (5) eivät olleet englanninkielisiä. Lähemmän tarkastelun kohteeksi valittiin lopulta 45 tämän tutkimuksen aihepiiriä sivuavaa artikkelia (Liite 1). Tutkijoiden mielenkiinto muutos-

johtajuustutkimusta kohtaan on selkeästi lisääntynyt vuoden 2005 jälkeen, sillä suurin osa artikkeleista, noin 90 % (n=40), on julkaistu viimeisen kymmenen vuoden aikana (Kuvio 3).



**Kuvio 3.** Empiiristen muutosjohtajuustutkimusten määrät julkaisuvuosittain

### 2.3.1 Tutkimusten taustatietoja

Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että muutosjohtajuutta on tutkittu vuosien 1990–2015 aikana pääosin kvantitatiivisilla menetelmillä. Tarkastelun kohteeksi valitusta 45 artikkelista 31 perustuu kvantitatiiviseen tutkimukseen, siinä missä 10 artikkelia kvalitatiiviseen ja 4 artikkelia monimenetelmälliseen (mixed methods) tutkimukseen. Kvantitatiivinen kyselyaineisto on analysoitu 11 tutkimuksessa käyttämällä samanaikaisesti useampia tilastollisia menetelmiä, kymmenessä on käytetty hierarkkista lineaarista mallintamista (HLM), viidessä yhden tai useamman muuttujan regressioanalyysiä, kolmessa rakenneyhtälömallintamista (SEM), yhdessä Pearsonin tulomomenttikorrelaatiota ja yhdessä osittaisen pienimmän neliösumman menetelmää (PLS). Neljässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on kerätty haastattelemalla; viidessä on käytetty haastattelujen lisäksi myös muita aineistonkeruumenetelmiä, kuten havainnointia ja dokumentteja. Yhdessä kvalitatiiviseen tutkimukseen perustuvassa artikkelissa aineistonkeruumenetelmää ei ole ilmoitettu selkeästi. Seitsemässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on käytetty teoria- tai aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, yhdessä grounded teoriaa ja kahdessa

etnografiaa. Yhdessä monimenetelmätutkimuksessa haastattelemalla kerätyt muutostarinat on analysoitu sekä laadullisesti sisällönanalyysillä että määrällisesti faktori- ja korrelaatioanalyysillä; yhdessä haastatteluaineisto on analysoitu tilastollisesti ANOVAlla ja kyselyaineisto regressioanalyysillä; yhdessä haastattelusta, kyselyistä ja dokumenteista koostuva aineisto on käsitelty sisällönanalyysillä, sekä yhdessä vastaavaan aineistotriangulaatioon perustuvassa tutkimuksessa analyysimenetelmää ei ole mainittu. Kvantitatiivisista tutkimuksista 4 ja monimenetelmätutkimuksista 1 perustuu pitkittäistutkimukseen.

Tietoa on kerätty varsin monipuolisesti eri johtotasojen toimijoilta ja muulta henkilöstöltä sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta useista maanosista. Määrällisesti eniten muutosjohtajuutta koskevia tutkimuksia esiintyy Euroopassa (n=18), jossa suoritetuista tutkimuksista 5 sijoittuu Yhdistyneeseen Kuningaskuntaan, 4 Alankomaihin, 4 Saksaan, 1 Bosnia ja Hertsegovinaan, 1 Norjaan, 1 Ruotsiin, 1 Serbiaan ja 1 Tanskaan. Toiseksi eniten muutosjohtajuustutkimuksia löytyy Pohjois-Amerikasta: Yhdysvalloista 13 ja Kanadasta 2. Enenevässä määrin tutkijoiden mielenkiinto on suuntautunut myös Aasiaan, sillä 3 tutkimusta on suoritettu Malesiassa, 2 Kiinassa, 1 Hong Kongissa, 1 Israelissa ja 1 Indonesiassa. Lisäksi 2 tutkimusta perustuu Australiasta ja 1 Etelä-Afrikasta kerättyyn aineistoon.

Muutosjohtajuutta on tarkasteltu kirjallisuuskatsauksen kohteena olleissa artikkeleissa pääasiassa kolmesta teoreettisesta näkökulmasta: (1) rationaalisesta, (2) tyylliteoreettisesta ja (3) neokarismaattisesta. Katsauksen kohteena olevista artikkeleista 18:ssä muutosjohtajuutta on lähestytty neokarismaattiseen suuntautukseen lukeutuvien transformationaalisten mallien viitekehyksestä käsin, neljässä karismaattisen, yhdessä visionaarisen, kahdessa rationaalisen ja kolmessa tyylliteoreettisen. 12 artikkelissa on yhdistetty rationaalista, tyylliteoreettista ja/tai neokarismaattista lähestymistapaa muutosjohtajuuden tutkimiseen, sekä viidessä artikkelissa esimiestoimintaa on tarkasteltu jonkun muun teoreettisen viitekehyksen varassa. Selkeästi eniten, 14 artikkelissa, on käytetty Bassin (1985) kehittämää transformationaalisen johtajuuden mallia tai sen myöhempiä johdannaisversioita (mm. Bass & Avolio, 1990; Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass & Avolio, 2000), Toiseksi eniten, 8 artikkelissa, on käytetty Podsakoffin ym. (1990, 1996) transformationaalisen johtajuuden mallia, yhdessä artikkelissa Kouzesin ja Posnerin (1987) sekä yhdessä Raffertyn ja Griffinin (2004). Lisäksi kahdessa artikkelissa on käytetty Congerin ja Kanungon (1994) karismaattisen johtajuuden mallia. Kotterin rationaaliseen lähestymistapaan perustuvaa mallia on käytetty muutosjohtajuuden empiiriseen tutkimiseen kolmessa kirjallisuushaun sisältämässä artikkelissa. Useissa artikkeleissa esiintyy lisäksi viittauksia Kotterin malliin ja sitä on käytetty monien teoriakehysten taustalla – kuten myös Lewinin (1947a) klassikkomallia. (Taulukko 3)

**Taulukko 3.** Empiiristen muutosjohtajuustutkimusten taustatietoja

	Artikkelien määrä
<b>Tutkimusmenetelmät</b>	
Kvantitatiivinen tutkimus	31
Kvalitatiivinen tutkimus	10
Monimenetelmällinen tutkimus	4
<b>Tiedonantajien asema organisaatiossa</b>	
Ylin johto	5
Lähijohto	1
Kaksi tai useampi johtotaso	7
Muu henkilöstö	14
Yksi tai useampi johtotaso ja muu henkilöstö	18
<b>Toimiala</b>	
Yksityinen sektori	10
Julkinen sektori	25
Molemmat sektorit	10
<b>Maanosa</b>	
Aasia (Hong Kong, Indonesia, Israel, Kiina, Malesia)	8
Afrikka (Etelä-Afrikka)	1
Australia	2
Eurooppa (Alankomaat, Bosnia ja Hertsegovina, Norja, Ruotsi, Saksa, Serbia, Tanska, Yhdistynyt kuningaskunta)	18
Pohjois-Amerikka (Kanada, Yhdysvallat)	15
Ei mainittu maata	1
<b>Teoreettinen lähestymistapa</b>	
Rationaalinen (change leadership/management)	2
Tyyliteoreettinen	3
Neokarismaattinen	23
– transformationaalinen johtajuus (transformational leadership)	(18)
– karismaattinen johtajuus (charismatic leadership)	(4)
– visionaarinen johtajuus (visionary leadership)	(1)
Yhdistetty rationaalinen/tyyliteoreettinen/neokarismaattinen	12
Muu	5

### 2.3.2 Keskeisimpiä tutkimustuloksia

Muutosjohtajuutta koskevissa empiirisissä tutkimuksissa on tarkasteltu enimmäkseen transformationaalisen johtajuuden vaikutusta erilaisiin yksilötason tekijöihin, kuten alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tutkijat ovat havainneet muun muassa, että transformaationaalinen johtajuus vaikuttaa myönteisesti alaisten muutostalvuteen (Santhidran, Chandran & Borromeo, 2013; Nordin, 2012), muutokseen sitoutumiseen (Yu, Leithwood & Jantzi, 2002; Herold ym., 2008; Seo ym., 2012; Shin ym., 2015; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2015b), positiivisiin arvioihin muutoksesta (Holten & Brenner, 2015), työtyytyväisyyteen (Hinduan ym., 2009), työsuoritukseen (Babić, Savović & Domanović, 2014) ja innovaatiokäyttäytymiseen (Michaelis, Stegmaier & Sonntag, 2010). Transformationaali-

sen johtajuuden on todettu myös vähentävän muutosvastarintaa (Oreg & Berson, 2011) sekä kyynisyyttä johtoa (Penava & Šehić, 2014) ja organisaatiomuutosta kohtaan (Bommer, Rich & Rubin, 2005; Wu, Neubert & Yi, 2007).

Vaikka useiden tutkimusten mukaan transformationaalinen johtajuus vahvistaa alaisten sitoutumista muutokseen, tutkijat ovat saaneet myös toisenlaisia tuloksia. Esimerkiksi Hill ym. (2012) toteavat, että ylimmän johdon kommunikointi vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden sitoutumiseen (affektiiviseen ja normatiiviseen) muutokseen, kun taas oman lähiesimiehen transformationaalinen johtajuuskäyttäytyminen ei. Santhidran, Chandran ja Borromeo (2013) puolestaan esittävät, että transformationaalinen johtajuus ei sinällään edistä suoraan alaisten sitoutumista muutokseen, vaan ainoastaan välillisesti lisäämällä ensin muutosvalmiutta, joka vaikuttaa edelleen myönteisesti myös sitoutumiseen. Nordin (2012) päätyi kuitenkin tutkimuksessaan juuri päinvastaiseen tulokseen havaitessaan, että transformationaalinen johtajuus vahvistaa organisaatioon sitoutumista (affektiivista), joka puolestaan lisää muutosvalmiutta. Nordin (2011) toteaa myös vuotta aikaisemmin julkaistussa artikkelissaan, että transformationaalinen johtajuus ei vaikuta merkittävästi muutosvalmiuteen, kun taas transaktionaalinen johtajuus ja esimiehen emotionaalinen älykkyys mitä todennäköisimmin vaikuttavat.

Muutosjohtajuutta on tutkittu transformationaalista lähestymistapaa huomattavasti harvemmin karismaattisen ja visionaarisen johtajuuskäyttäytymisen viitekehyksestä käsin. Nämä tutkimukset vahvistavat kuitenkin osaltaan käsitystä siitä, että karismaattinen ja visionaarinen johtajuus vaikuttavat myönteisesti muutosten läpiviemiseen. Karismaattisen johtajuuden on todettu vaikuttavan myönteisesti esimerkiksi alaisten innovaatiokäyttäytymiseen (Boerner & Dütschke, 2008; Michaelis, Stegmaier & Sonntag, 2009). Grovesin (2005, 2006) saamat tutkimustulokset antavat puolestaan viitteitä siitä, että karismaattinen ja visionaarinen johtajuus yhdistettynä esimiehen vahvoihin tunneilmaisutaitoihin tukevat suurten organisaatiomuutosten läpivientiä: yksistään karismaattinen ja visionaarinen johtajuus ei siis riittäisikään sitouttamaan ja motivoimaan alaisia muutokseen, vaan esimiehen on myös itse uskottava aidosti visioon sekä kyettävä ilmaisemaan se vakuuttavilla tunneilmaisuuilla alaisilleen.

Myös Gioianin (1991, 1994) tutkijakollegoidensa kanssa suorittama tutkimus nostaa esille symbolisen ja visionaarisen esimiestoiminnan merkityksen strategisesti suurten organisaatiomuutosten yhteydessä. Heidän mukaansa muutoksessa menestyminen kiteytyy siihen, kuinka hyvin esimies kykenee tekemään vision avulla muutoksen merkitykselliseksi sekä itselleen (sensemaking-for-self) että muille (sensegiving-for-others). Huomattavaa kuitenkin on, että Grovesin ja Gioianin ym. tutkimukset koskevat ylintä johtoa, joten on suhtauduttava kriittisesti

siihen, mikä merkitys karismaattisella ja visionaarisella johtajuudella on alempien johtotasojen esimiestyössä. Lisäksi monista myönteisistä vaikutuksistaan huolimatta karismalla on havaittu olevan myös pimeä kääntöpuolensa tilanteessa, jossa esimies käyttää karismaansa muutosvastarinnan lietsomiseen ja vallitsevien toimintatapojen puolustamiseen (Levay, 2010).

Aikaisemmissa kvantitatiivissa tutkimuksissa muutosjohtajuutta on tarkasteltu useimmiten transformationaalisten mallien kehityksessä yhtenä kokonaisuutena erittelemättä juurikaan tarkemmin, miten tietyt yksittäiset esimiestoiminnot vaikuttavat alaisten sitoutumiseen muutokseen (Abrell-Vogel & Rowold, 2014: 901) tai muihin yksilötason tekijöihin. Tästä valtavirrasta esiintyy kuitenkin muutama viimeaikainen poikkeus. Muun muassa Abrell-Vogelin ja Rowoldin (2014) tutkimuksen mukaan esimiehen näyttämä myönteinen esimerkki (providing an appropriate model) – ja samanaikaisesti osoittama sitoutuminen muutokseen – sekä yksilöllisen tuen (individual support) antaminen edistävät alaisten sitoutumista muutokseen. Babić, Savović ja Domanović (2014) ovat saaneet tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia: heidän mukaansa innostava motivointi (inspiring) ja älyllinen stimulointi (stimulating) edistävät alaisten myönteistä suhtautumista muutokseen, ja vaikuttavat edelleen epäsuorasti fuusion jälkeiseen työsuoritukseen, siinä missä yksilöllinen kohtaaminen (individualised consideration) vaikuttaa myönteisesti sekä suoraan että epäsuoraan fuusion jälkeiseen työsuoritukseen.

Penavan ja Šehićin (2014) tutkimus antaa myös viitteitä siitä, että alaisten yksilöllinen kohtaaminen (individualised consideration) vaikuttaa myönteisesti alaisten affektiivinen sitoutumiseen ja muutoksen oikeutuksen kokemukseen (justification of change); muutoksen oikeutuksen kokemus puolestaan vähentää kognitiivista muutosvastarintaa ja affektiivinen sitoutuminen kaikkia muutosvastarinnan muotoja – affektiivista, kognitiivista, toiminnallista. Lisäksi ideologinen vaikuttaminen (idealised influence) vähentää heidän tutkimuksensa mukaan kyynisyyttä johtoa ja muutosta kohtaan, ja kyynisyys lisää affektiivista muutosvastarintaa; siinä missä innostava motivointi (inspirational motivation) vähentää toiminnallista ja kognitiivista muutosvastarintaa. Nämä tulokset nousevat organisaation rakenneuudistuksen kontekstissa tehdyn tutkimuksen pohjalta, mutta Penavan ja Šehićin tutkimus osoittaa, että toisenlaisissa muutostilanteissa (kuten uuden sähkömittaus- ja SAP-järjestelmän implementoinnin yhteydessä) transformationaalisen johtajuuden eri toiminnot painottuvat ja vaikuttavat eri tavoilla.

Vaikka alaisten yksilöllisellä kohtaamisella ja tukemisella on todettu transformationaalisesti suuntautuneissa tutkimuksissa olevan monia myönteisiä vaikutuksia muutosten läpiviemisen kannalta, Bernstrøm ja Kjekshus (2012) havaitsivat tiettyjen esimiestoimintojen ja työntekijöiden sairauspoissaolojen välistä yhteyttä

muutostilanteessa tarkastelevassa tutkimuksessaan yllättäen, että sosiaalisella tuella voi olla myös negatiivisia seurauksia. Heidän tutkimuksensa mukaan esimiehen osoittama lojaalius omaa esimiestään kohtaan (*loyalty to superiors*) ja alaisilleen antama sosiaalinen tuki (*social support*) lisäävät alaisten sairauspoissaoloja organisaatiomuutoksen aikana, siinä missä tehtävien valvonta (*task monitoring*) puolestaan vähentää sairauspoissaoloja. Sosiaalisen tuen negatiivinen vaikutus ei kuitenkaan ollut yhtä merkittävää, jos esimiehen puuttuminen työyhteisön jäsenten välisten konfliktien selvittelyyn (*problem confrontation*) oli korkealla tasolla. Nämä tulokset voitaneen tulkita siten, että esimieheltä edellytetään muutostilanteessa ensisijaisesti jämäkkää tehtävien valvontaa ja välitöntä konflikteihin puuttumista, mikä vähentää myös tarvetta sosiaaliselle tuelle ja sairauspoissaoloille.

Rationaalisen viitekehyksen lähtökohdista käsin tehdyt empiiriset tutkimukset eivät luo yhtä jäsentynyttä ja selkeää kuvaa muutosjohtajuuden osa-alueista kuin neokarismaattisesti suuntautuneet tutkimukset. Rationaalisesti suuntautuneiden muutosjohtajuustutkimusten yhtenä heikkoutena voidaan myös pitää sitä, että ”organisaatiomuutoksessa menestymistä” ja ”hyvää muutosjohtajuutta” kuvaavat kriteerit on määritelty toisinaan melko löyhästi, ja ne perustuvat usein tutkimukseen osallistujien henkilökohtaisiin ja subjektiivisiin arvioihin siitä, kuinka hyvin heidän mielestään muutoksen läpiviemisessä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu. Rationaalisesti (joko kokonaan tai osittain) suuntautuneissa tutkimuksissa nousee kuitenkin esille monia erilaisia organisaatiomuutoksen menestyksellisen läpiviemisen kannalta tärkeitä esimiestoimintoja. Muun muassa Wrenin ja Dulewiczin (2005) tutkimuksen mukaan kolme tärkeintä organisaatiomuutoksessa menestymiseen vaikuttavaa esimiestoimintoa ovat: resursseista huolehtiminen, kommunikointi ja voimaannuttaminen (*empowering*). Gilley ym. (2009a, b) jatkavat osittain samalla linjalla todetessaan, että motivoiminen ja kommunikointi ovat tärkeimpiä esimiestoimintoja muutosten menestyksellisen läpiviemisessä. Van der Voetin, Groeneveldin ja Kuipersin (2014) tutkimuksessa painottuu kommunikaation ohella esimerkkinä olemisen merkitys suunnittelujen ja emergenttien organisaatiomuutosten toteuttamisessa julkisella sektorilla; siinä missä Kavanaghin ja Ashkanasyn (2006) mukaan onnistunut kulttuurin muutos edellyttää avointa kommunikaatiota ja muutosprosessin läpinäkyvyyttä.

Denis tutkijakollegoineen (1996, 2001) puolestaan havaitsi, että suurten strategisten muutosten toteuttaminen edellyttää ennen kaikkea jaettua johtajuutta ja vastuun hajauttamista useiden toimijoiden kesken. Higgs ja Rowland (2005, 2009, 2011) ovat saaneet tutkimuksissaan samansuuntaisia tuloksia, sillä heidän mukaansa henkilöstön osallistumista ja tunnetason sitoutumista tukevat toiminnot (”*framcap*” behavior) edistävät parhaiten muutosten menestyksellistä läpivientä,

siinä missä vahvasti johtajakeskeiset toiminnot (leader-centric behavior) vaikuttavat negatiivisesti. Osittain samaa tematiikkaa sivuten Ramcharan ja Parumasur (2014) havaitsivat rationaaliseen ja tyylliteoreettiseen viitekehykseen perustuvassa tutkimuksessaan, että autoritaariseen johtajuustyyliin verrattuna osallistava johtajuustyyli edistää paremmin työntekijöiden motivoimista muutokseen, kommunikaatiota ja muutosten menestyksellistä läpivientiä. Rationaalista ja tyylliteoreettista lähestymistapaa integroiden Battilana ym. (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että tehtäväkeskeisissä toiminnoissa tehokkaammin menestyvät johtajat painottavat muita johtajia enemmän mobilisointia ja arviointia suunniteltujen muutosten toimeenpanossa, kun taas ihmiskeskeisissä toiminnoissa tehokkaammin menestyvät johtajat keskittyvät muita johtajia enemmän kommunikointiin. Latham (2013) groundend teoreettisesti suuntautuneen ja monia eri johtajuusteorioita integroivan tutkimuksen mukaan organisaatiomuutosten menestyksellisen läpiviemisen edellyttää puolestaan johtajilta: esimerkkinä olemisesta, muiden ihmisten kunnioittamista, yhteistyössä toimimista, kommunikoimista, sinnikkyyttä, henkilöstön valtuuttamista (accountable), systeemiajattelua, henkilökohtaista sitoutumista ja oppimista.

### **Yhteenveto muutosjohtajuuden empiirisistä tutkimuksista**

Muutosjohtajuutta on tutkittu selkeästi eniten, 18 artikkelissa 45:stä, neokarismaattiseen lähestymistapaan lukeutuvien transformationaalisten mallien viitekehystä käsin. Neokarismaattisesti suuntautuneissa tutkimuksissa on yleisesti ottaen havaittu, että esimiehen tietty johtajuustyyli edistää organisaatiomuutosten läpiviemistä vaikuttamalla myönteisesti alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan transformaationaalinen johtajuus vaikuttaa myönteisesti alaisten muutosvalmiuteen, muutokseen sitoutumiseen, positiivisiin arvioihin muutoksesta, työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen ja innovaatiokäyttäytymiseen. Transformationaalisen johtajuuden on todettu myös vähentävän muutosvastarintaa sekä kyynisyyttä johtoa ja organisaatiomuutosta kohtaan. Myös karismaattisen johtajuuden on todettu vaikuttavan myönteisesti alaisten innovaatiokäyttäytymiseen. Lisäksi karismaattinen ja visionaarinen johtajuus yhdistettynä esimiehen vahvoihin tunneilmaisutaitoihin näyttäisi edistävän suurten organisaatiomuutosten läpiviemistä.

Muutosjohtajuutta on tarkasteltu neokarismaattisesti suuntautuneissa tutkimuksissa tyypillisesti tiettyyn johtajuustyyliin liittyvänä kokonaisuutena erittelemättä juurikaan tarkemmin, miten yksittäiset esimiestoiminnot vaikuttavat erilaisiin yksilö- tai organisaatiotason tekijöihin. Tästä valtavirrasta esiintyy kuitenkin muutama viimeaikainen poikkeus, mikä vahvistaa osaltaan käsitystä siitä, että tietyt esimiestoiminnot ovat tärkeitä organisaatiomuutosten läpiviemisen edistä-



misen kannalta (mm. Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Babić, Savović & Domanović, 2014; Penava & Šehić, 2014). Tutkimukset ovat osoittaneet muun muassa, että esimiehen näyttämä myönteinen esimerkki ja samanaikaisesti osoittama sitoutuminen muutokseen, innostava motivointi, älyllinen stimulointi sekä alaisten yksilöllinen kohtaaminen näyttäisivät edistävän alaisten myönteistä suhtautumista ja sitoutumista muutokseen. Myös ideologisen vaikuttamisen on havaittu vähentävän kyynisyyttä johtoa ja muutosta kohtaan. Näiden harvojen tutkimusten valossa näyttää siltä, että ainoastaan joidenkin tiettyjen neokarismaattisiin johtajuusmalleihin sisältyvien esimiestoimintojen välillä on selkeä yhteys alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen muutostilanteessa.

Tyyliteoreettisesti suuntautuneet muutosjohtajuustutkimukset antavat puolestaan viitteitä siitä, että vastuun hajauttaminen useiden toimijoiden kesken (Dennis ym., 1996, 2001), osallistava ja ihmiskeskeinen johtajuustyyli edistävät parhaiten muutosten menestyksellistä läpiviientä (Higgs & Rowland, 2005, 2009, 2011). Muutoksen menestyksellisen läpiviennin lisäksi osallistavan johtajuustyylin on todettu edistävän kommunikaatiota ja työntekijöiden motivaatiota (Ramcharan & Parumasur, 2014).

Siinä missä tyyliteoreettisissa ja neokarismaattisissa muutosjohtajuustutkimuksissa huomio on kiinnittynyt lähinnä siihen, miten esimies voi omalla toiminnallaan edistää organisaatiomuutoksen läpiviemistä vaikuttamalla myönteisesti alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen, rationaalisesti suuntautuneissa tutkimuksissa tarkastelu on kohdistunut organisaatiomuutoksen menestyksellistä läpiviemistä tukevien esimiestoimintojen kuvaamiseen yleisemmällä tasolla. Rationaalisten muutosjohtajuustutkimusten yhtenä heikkoutena voidaan pitää sitä, että ”organisaatiomuutoksessa menestymistä” ja ”tehokasta muutosjohtajuutta” kuvaavat kriteerit on määritelty toisinaan melko löyhästi, ja ne perustuvat usein tutkimukseen osallistujien henkilökohtaisiin arvioihin siitä, kuinka hyvin heidän mielestään muutoksen läpiviemisessä on onnistuttu. Rationaalisissa muutosjohtajuustutkimuksissa on noussut esille monia erilaisia organisaatiomuutoksessa menestymistä ennakoivia esimiestoimintoja: resursseista huolehtiminen, kommunikointi, voimaannuttaminen, motivoiminen ja esimerkkinä oleminen (ks. Wren & Dulewicz, 2005; Kavanagh & Askanasy, 2006; Gilley ym., 2009a, b; Van der Voet, Groeneveld & Kupers, 2014).

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että muutosjohtajuutta koskevaa empiiristä tietoa on kerätty varsin monipuolisesti eri johtotasojen toimijoilta ja muulta henkilöstöltä, eri maanosista ja eri toimialoilta pääosin kvantitatiivisilla menetelmillä. Selkeästi vähemmän esiintyy laadullisesti suuntautunutta tutkimusta, jossa pyritään tunnistamaan ja kuvaamaan aineistolähtöisesti organisaatiomuutoksen läpiviemi-

sen edistämisen kannalta tärkeitä esimiestoimintoja. Poikkeuksena mainittakoon kuitenkin muun muassa Van der Voetin, Groeneveldin ja Kuipersin (2014) sisälönanalyysiin sekä Latham (2013) grounded teoriaan perustuvat tutkimukset, joissa on jäsennetty aineistolähtöisesti organisaatiomuutosta edistäviä esimiestoimintoja. Latham on kuitenkin kerännyt aineistonsa haastattelemalla 14 toimitusjohtajaa, joten hänen tutkimuksensa jättää huomioimatta alempien johtotasojen esimiesten ja henkilöstön näkökulman muutosjohtajuuteen. Van der Voet, Groeneveld ja Kuipers puolestaan keräsivät aineistonsa 23 henkilöltä, johon kuului eri johtotasojen esimiehiä ja henkilöstöä kuudelta eri hierarkiatasolta. Heidän saamiensa tulosten mukaan kommunikoinen ja esimerkkinä oleminen ovat sekä suunnitelluissa että emergenteissa muutostilanteissa korostuvia esimiestoimintoja. Heidän tuloksensa jäävät aineistolähtöiseksi tutkimukseksi verrattain vaatimattomaksi, kun ottaa huomioon muutosjohtajuuteen liitettyjen esimiestoimintojen melko laajan repertuaarin kirjallisuudessa.

## 2.4 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

### **Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettiset lähestymistavat**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ihmisten johtamisesta organisaatiomuutoksessa täydentämällä lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstön näkökulman avulla johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuuden luomaa muutosjohtajuuskuvaa. Tämän tutkimuksen kohdeilmionä on niin ikään muutosjohtajuus. Huomio kiinnittyy erityisesti siihen, minkälaisista esimiestoiminnoista hyvä muutosjohtajuus koostuu lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstön mielestä. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat muutosjohtajuus, hyvä muutosjohtajuus, esimiestoiminta ja organisaatiomuutos. Nämä keskeisistä käsitteistä määritellään seuraavasti:

- *Muutosjohtajuus eli ihmisten johtaminen organisaatiomuutoksessa* on sellaista esimiestoimintaa, joka suuntaa alaisten toimintaa ja tunteita kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita.
- *Hyvä muutosjohtajuus* on toivottua ja oikeana pidettyä esimiestoimintaa, jonka uskotaan edistävän työryhmän yhteisten muutostavoitteiden saavuttamista ja alaisten hyvinvointia muutostilanteessa, sekä siten menestymistä organisaatiomuutoksen läpiviemisessä.
- *Esimiestoiminta* on sellaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön johtajuuskäyttäytymistä, jolla on omia suoria alaisia ja heihin kohdistuva

työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus. Työnantajalle kuuluvan direktiovalan laajuudessa esimiehellä on oikeus johtaa ja valvoa alaitensa työntekoa sekä velvollisuus huolehtia omalta osaltaan heidän kyvystä suoriutua työssä organisaation muutostilanteessa.

- *Organisaatiomuutos eli transformaatio* merkitsee pelkistetysti ”uutta tapaa organisoida ja tehdä työtä”. Se uudistaa perustavanlaatuisesti koko organisaatiota tai sen määrätyn yksikön toimintaa, ja sillä saattaa olla merkittäviä vaikutuksia työryhmän sisäiseen suhderakenteeseen, prosesseihin ja kulttuuriin sekä yksittäisten ihmisten tunteisiin, asenteisiin, ajatteluun ja käyttäytymiseen. Transformaatioksi luokiteltavia organisaatiomuutoksia voivat olla esimerkiksi fuusio, strategian muutos, organisaatorakenteen ja toimintaprosessien uudistaminen sekä toimintojen ulkoistaminen.

Käsillä olevassa tutkimuksessa pyritään tuottamaan kontribuutio muutosjohtajuutta koskevaan keskusteluun. Muutosjohtajuutta sivuavaa keskustelua on käyty paljon sekä johtajuus- että organisaatiomuutoskirjallisuudessa. Keskeinen ero näiden kahden kirjallisuuden alan välillä on se, että johtajuuskirjallisuudessa painottuu ehkä enemmän ihmisten johtamisen (leadership) ja organisaatiomuutoskirjallisuudessa asioiden johtamisen (management) näkökulma muutokseen. Karkeaa erottelua näiden kirjallisuuden alojen välillä on kuitenkin mahdoton tehdä. Kirjallisuudessa esiintyy runsaasti erilaisia teoreettisia lähestymistapoja, joiden varassa voidaan tarkastella muutosjohtajuutta eri näkökulmista. Tämän tutkimuksen teoriakehykseen on valittu johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuudesta sellaisia lähestymistapoja, joiden valossa muutosjohtajuutta voidaan tarkastella nimenomaan johtajan/esimiehen toiminnan ja käyttäytymisen näkökulmasta. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta tarkastellaan kolmen teoreettisen linssin läpi: (1) rationaalisen, (2) tyylliteoreettisen ja (3) neokarismaattisen. Tämä tutkimus ei kiinnity yhteen tiettyyn teoreettiseen lähestymistapaan, vaan empiiristä aineistoa ja tuloksia tarkastellaan näiden kolmen teoriakehyksen valossa.

Tässä tutkimuksessa pyritään muodostamaan rationaalisen, tyylliteoreettisen ja neokarismaattisen lähestymistavan avulla kuva siitä, minkälaisena ilmiönä muutosjohtajuus näyttääytyy olemassa olevan kirjallisuuden sekä empiirisen aineiston valossa. Nämä lähestymistavat tarjoavat muutosjohtajuuden tarkasteluun osittain limittäisen, mutta myös toisiaan täydentävän näkökulman. Hieman eriävistä lähtökohdistaan huolimatta rationaaliselle, neokarismaattiselle ja tyylliteoreettiselle lähestymistavoille on yhteistä se, että niissä pyritään tietyllä tavalla luomaan normatiivista ja idealistista kuvaa siitä, miten esimies voi omalla toiminnallaan edistää muutosten läpiviemistä parhaalla mahdollisella tavalla.

Muutosjohtajuustutkimuksen ensimmäisinä vuosikymmeninä 1940-luvun loppupuolelta lähtien muutosjohtajuutta lähestyttiin teoreettisesti pääosin rationaalise-  
na, ajassa vaiheittain ja lineaarisesti etenevänä suunnitelmallisena prosessina. Organisaation muutoskirjallisuus on tulvillaan erilaisia rationaaliseen lähestymis-  
tapaan perustuvia malleja, jotka kuvaavat onnistuneeseen organisaatiomuutokseen  
johtavia toimintavaiheita. Rationaalista lähestymistapaa kohtaan on esitetty paljon  
kritiikkiä lähinnä siitä syystä, että organisaatiomuutosten on havaittu sisältävän  
paljon emergenttejä ja inhimillisiä tekijöitä, joita on mahdoton johtaa hallitusti  
ennalta määrättyjen toimintavaiheiden mukaisesti. Muutosjohtajuutta käsittele-  
vässä tutkimuksessa ollaankin selkeästi siirtymässä lineaarisesta näkemyksestä  
kohti moniulotteisempaa ymmärrystä muutosjohtajuudesta. Viimeisen kymmenen  
vuoden aikana esimiestoimintaa organisaatiomuutoksessa on alettu tutkimaan yhä  
enenevässä määrin etenkin neokarismaattiseen suuntaukseen lukeutuvien trans-  
formationaalisten johtajuusmallien viitekehyksestä käsin, mikä on ollut suosittua  
erityisesti länsimaisessa muutosjohtajuustutkimuksessa Pohjois-Amerikassa ja  
Euroopassa. Aivan viime vuosina kvantitatiivisesti suuntautuneiden tutkijoiden  
mielenkiinto on herännyt myös rationaalista suunnitelmallisen muutoksen ja  
transformationaalista lähestymistapaa integroivaa tutkimusta kohtaan. Tutkijoiden  
mielenkiinto on kohdistunut jonkin verran lisäksi siihen, onko autoritaarinen vai  
demokraattinen johtajuustyyli organisaatiomuutoksen edistämisen kannalta tehok-  
kain. Muutosjohtajuuteen kohdistuneesta runsaasta ja rikkaasta aikaisemmasta  
tutkimuksesta huolimatta tutkijat eivät ole onnistuneet luomaan selkeää ja yhte-  
näistä kuvaa ”hyvään” ja tehokkaaseen muutosjohtajuuteen liittyvistä esimiestoi-  
minnoista. Kirjallisuuden perusteella on kuitenkin tehtävissä joitakin päätelmiä,  
jotka on koottu yhteen alla olevaan taulukkoon (Taulukko 4).

**Taulukko 4.** Yhteenveto muutosjohtajuuden lähestymistavoista

Lähestymistapa	Keskeisiä huomioita
Rationaalinen lähestymistapa	<p><i>A. Lähestymistavan ominaispiirteitä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Huomio kiinnittyy organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön väliseen strategiseen yhtenäistämiseen. Muutosjohtajuus nähdään suunnitelmallisena, tavoitteellisena ja tarkoituksenmukaisena prosessina, jossa organisaatio pyritään siirtämään vallitsevasta nykytilasta haluttuun tavoitetilaaan tulevaisuudessa.</li> <li>– Teoreettisesti tarkasteltuna organisaatiomuutos etenee lineaarisesti ennalta määriteltujen toimintavaiheiden mukaisesti, joita ovat pelkistetyt: (1) suunnittelu, (2) toimeenpano ja (3) seuranta. Käytännössä nämä eri vaiheet eivät kuitenkaan etene suoraviivaisesti peräkkäin tietyssä järjestyksessä, vaan ne voivat olla myös päällekkäisiä ja limittäisiä.</li> </ul>

(jatkuu seuraavalla sivulla)

(jatkoa edelliseltä sivulta)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Taustalla vaikuttaa oletamus siitä, että ylin johto tai muu muutosagentti voi omalla toiminnallaan hallita ja ohjata organisaatiomuutoksen menestyksestä läpivientä. Käytännössä muutosprosessia ei voida kuitenkaan täysin johtaa ja hallita ennalta määritetyn suunnitelman mukaan, sillä organisaatiomuutokset sisältävät aina myös emergentejä piirteitä, ja niillä saattaa olla syvällisiä sosiaalisia ja psykologisia vaikutuksia.</li> <li>– Muutosjohtajuudessa menestyminen perustuu etenkin hyvin laadittuun ja kommunikoituun visioon. Kommunikaatiota kuvataan tyypillisesti johdon käyttämänä työvälineenä vision artikuloinnissa ja yhtenä muutoksen läpiviemistä edistävänä toimintavaiheena, sekä alaiset kommunikaation ja muutoksen kohteena.</li> <li>– Nojaa implisiittiseen oletukseen siitä, että kaikki organisaation jäsenet ovat viime kädessä halukkaita sitoutumaan vision mukaiseen toimintaan ja organisaatiomuutoksen läpiviemiseen, sekä organisaation jäsenten välisistä mahdollisista ristiriidoista ja valtakiistoista huolimatta on mahdollista saavuttaa yhteisymmärrys ja jaettu näkemys tulevaisuuden tavoitetilasta.</li> </ul> <p><i>B. Empiirisiä tutkimustuloksia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rationaalisesti (joko osittain tai kokonaan) suuntautuneissa empiirisissä tutkimuksissa on havaittu muun muassa, että resursseista huolehtiminen, tehokas kommunikoiminen, voimaannuttaminen, motivoiminen ja esimerkkinä oleminen vaikuttavat myönteisesti organisaatiomuutoksen menestyksekkääseen läpiviemiseen.</li> </ul>
Tyylliteoreettinen lähestymistapa	<p><i>A. Lähestymistavan ominaispiirteitä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Johtajuutta tarkastellaan toimintatapana, jonka periaatteessa kuka tahansa voi oppia. Siinä missä piirreteoreettisessa johtajuustutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, millainen on hyvä johtaja, tyylliteoreettisessa johtajuustutkimuksessa tarkastelu kohdistuu siihen, mitä hyvät ja tehokkaat johtajat/esimiehet tekevät.</li> <li>– Johtajuuskäyttäytymistä jaotellaan erilaisilla ulottuvuuksilla esimiestyön sisällön (tehtävä- versus ihmissuuntautunut johtajuustyyli) sekä vallanjakautumisen ja viestinnän suunnan suhteen (autoritaarinen versus demokraattinen johtajuustyyli).</li> <li>– Tutkijoiden huomio on kiinnittynyt muun muassa siihen, miten esimies voi yhdistää nämä kaksi johtajuustyyliä edistääkseen ryhmän tavoitteiden saavuttamista, alaisten työsuoriutumista ja työtyytyväisyyttä optimaalisella tavalla.</li> </ul> <p><i>B. Empiirisiä tutkimustuloksia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tieteellisen tutkimuksen keinoin ei ole pystytty todistamaan pitävästi, että jokin tietty johtajuustyyli toimisi hyvin kaikissa tilanteissa. Näyttääkin siltä, että sopivan johtajuustyylin valintaan vaikuttaa monet erilaiset tilannetekijät.</li> <li>– Empiiriset tutkimukset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että vastuun hajauttaminen useiden toimijoiden kesken sekä osallistava ja ihmiskeinen johtajuustyyli edistävät parhaiten muutosten menestyksellistä läpivientä. Muutoksen menestyksellisen läpiviennin lisäksi osallistavan johtajuustyylin on todettu edistävän kommunikaatiota ja työntekijöiden motivaatiota.</li> </ul>

(jatkuu seuraavalla sivulla)

(jatkoa edelliseltä sivulta)

Neokarismaattinen lähestymistapa	<p><i>A. Lähestymistavan ominaispiirteitä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Neokarismaattisen lähestymistavan keskiössä on ajatus siitä, että esimiehen tulee vastata alaistensa sosio-emotionaalisiin tarpeisiin sekä auttaa heitä kehittymään ja yltämään aikaisempaa parempiin suorituksiin henkilökohtaisella tasolla.</li> <li>– Lähestymistavalle on ominaista pyrkimys selittää, miten esimies voi omalla toiminnallaan tai henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan kohottaa alaistensa sisäistä motivaatiota ja itseluottamusta, ja saa heidät samaistumaan yhteiseen visioon. Visioon samaistuminen antaa työlle syvemmän merkityksen ja tarkoituksen sekä edistää työhön sitoutumista.</li> <li>– Peruseriaate monissa neokarismaattisissa malleissa on se, että johtaja luo ja kommunikoi tunteisiin vetoavan vision sekä toimeenpanee sen voimaannuttamalla (empowerment) alaiset vision mukaiseen toimintaan kontrolloivien toimintatapojen sijaan. Voimaannuttamisen – käsitteää muun muassa alaisten rohkaisemista ja tukemista, kehitysmahdollisuuksien antamista, luottamuksen osoittamista ja kunnioittamista – uskotaan edistävän alaisten itseluottamuksen vahvistumista sekä henkilökohtaista kasvua ja kehitystä.</li> <li>– Esimies vaikuttaa alaisiinsa herättämällä heissä luottamusta ja uskollisuutta oman henkilökohtaisen karismansa kautta. Karismansa ansiosta esimies toimii esimerkillisenä roolimallina, johon alaiset haluavat samaistua, mikä puolestaan lisää alaisten halukkuutta antaa ylimääräisiä työpanoksia ja toimia altruistisesti työyhteisön hyväksi.</li> </ul> <p><i>B. Empiirisiä tutkimustuloksia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Transformaationaalinen johtajuus vaikuttaa myönteisesti alaisten muutosvalmiuteen, muutokseen sitoutumiseen, positiivisiin arvioihin muutoksesta, työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen ja innovaatiokäyttäytymiseen. Transformationaalisen johtajuuden on todettu myös vähentävän muutosvastarintaa sekä kyynisyyttä johtoa ja organisaatiomuutosta kohtaan.</li> <li>– Yksittäisistä transformationaaliseen johtajuuteen sisältyvistä esimiestoiminnoista eritoten esimiehen näyttämä myönteinen esimerkki ja samanaikaisesti osoittama sitoutuminen muutokseen, innostava motivointi, älyllinen stimulointi sekä alaisten yksilöllinen kohtaaminen näyttävät edistävän alaisten myönteistä suhtautumista ja sitoutumista muutokseen. Myös ideologisen vaikuttamisen on havaittu vähentävän kyynisyyttä johtoa ja muutosta kohtaan.</li> <li>– Karismaattisen johtajuuden on todettu vaikuttavan myönteisesti alaisten innovaatiokäyttäytymiseen. Lisäksi karismaattinen ja visionaarinen johtajuus yhdistettynä esimiehen vahvoihin tunneilmaisutaitoihin näyttää vaikuttavan myönteisesti suurten organisaatiomuutosten läpiviemiseen. Väärinkäytettynä karismaattisen johtajuuden on havaittu nostavan muutosvastarintaa.</li> </ul>
----------------------------------	---

### **Transformaation haasteet johtajuuden näkökulmasta**

Tässä tutkimuksessa muutosjohtajuutta tutkitaan transformaatioksi luokiteltavien organisaatiomuutosten tilanteesta käsin. Transformaatio on hyvin kompleksinen prosessi, joka vaikuttaa samanaikaisesti useilla organisaatiotasolla, ja jonka eri

vaiheita tai lopputulosta ei voida täysin ennustaa ennalta. Kompleksisuuden vuoksi perinteinen rationaalinen ja suunnitelmallisen muutoksen lähestymistapa soveltuu huonosti transformaatioihin. (McNulty & Ferlie, 2004: 1392.) Muun muassa paljon siteerattua Kotterin muutosjohtajuusmallia on arvosteltu siitä, että kaikkien kahdeksan vaiheen soveltaminen käytännössä on mahdotonta ja osa vaiheista on epärelevanttejä tietyytyypisissä muutostilanteissa (Appelbaum ym., 2012: 775–776). Rationaalisten muutosjohtajuusmallien on arveltu soveltuvan paremmin pienien ja hidastempoisten organisaatiomuutosten toteuttamiseen, mutta niiden toimivuutta on kyseenalaistettu suurten ja nopeiden muutosten yhteydessä (By, 2005: 374). Transformationaalisen organisaatiomuutoksen läpivieminen on esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuna pienempiin kehittämismuutoksiin verrattuna paljon monimutkaisempaa kolmestakin syystä.

Ensinnäkin, *tulevaisuuden tavoitetilaa ei voida määritellä transformaatioissa tarkasti ennalta* (Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 50). Rationaalisen lähestymistavan mukaan muutosjohtajuus on suunnitelmallinen prosessi, jossa organisaatio pyritään siirtämään vallitsevasta nykytilasta haluttuun tavoitetilaan tulevaisuudessa (Beckhard & Harris, 1987: 29). Siinä edetään ennalta määrättyjen toimintavaiheiden mukaisesti kohti asetettuja muutostavoitteita (Bamford & Forrester, 2003: 547; By, 2005: 373). Transformaatio haastaa kuitenkin tämän perinteisen ajattelutavan, sillä se syntyy käytännössä aina suunniteltujen ja emergenttien tekijöiden yhteisvaikutuksesta (Levy, 1986: 7). Muutosprosessi etenee tästä syystä käytännössä harvoin täysin loogisesti ja lineaarisesti ennalta määriteltyjen vaiheiden mukaisesti. Muutoksen eri vaiheet saattavat olla myös toistensa kanssa päällekkäisiä ja limittäisiä, joten rajavedon tekeminen muutoksen eri vaiheiden välillä on haasteellista (Bullock & Batten, 1985: 392–393). Vaikka transformaation taustalla vaikuttaa usein ylimmän johdon tarkoituksellinen pyrkimys tehostaa organisaation toimintakykyä tai vähentää kustannuksia (Meaney & Pung, 2008: 2), tulevaisuuden tavoitetila saattaa olla aluksi epäselvä. Ilman selkeää alkutavoitetta on mahdoton laatia etukäteen sellaista suunnitelmaa, joka sisältää tarkan aikataulun ja yksityiskohtaiset toimenpiteet transformaation toteuttamiseksi. Transformaation alussa johdolla voi olla suurpiirteinen muutosstrategia, mutta uudet toimintatavat luodaan kuitenkin pääosin emergentisti yritysten ja erehdysten kautta oppimalla käytännön toiminnan tasolla. (Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 39–46.) Transformaatio on siten itseään iteratiivisesti uudistava ja avoin oppimisprosessi, jossa muutostavoitteet konkretisoituvat vähitellen (ks. By, 2005: 375; Weick, 2000: 237).

Toiseksi, *transformaatio edellyttää merkittäviä muutoksia kulttuurissa sekä ihmisten ajattelu- ja toimintatavoissa* (Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 50). Transformaatioissa tulevaisuuden tavoitetila eroaa niin radikaalisti vallitsevasta

nykytilasta, että viralliseen organisaatioon – kuten strategiaan, rakenteeseen tai toimintaprosesseihin – kohdistuvien muutosten lisäksi myös kulttuurin ja ihmisten on muutettava. Transformaatioon liittyvä kulttuurin muutos on hyvin haasteellinen esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuna, sillä ihmisillä on taipumus pysyä turvallisuuden tunteen vuoksi vanhoissa toimintatavoissa kiinni, mikä saattaa ilmetä vanhoja ajattelu- ja toimintatapoja ylläpitävänä (status quo) muutosvastarintana ja hankaloittaa muutosten suunnitelmallista läpivientiä (Zaltman & Duncan, 1977: 63; Maurer, 1996: 56a; Bovey & Hede, 2001b: 534; Mabin, Forgeson & Green, 2001: 170). Rationaalista lähestymistapaa on kritisoitu siitä, että siinä oletetaan kaikkien organisaation jäsenten olevan halukkaita muutokseen sekä jätetään huomioimatta poliittiset valtakiistat ja konfliktit (Bamford & Forrester, 2003: 547). Työyhteisön jäsenten onkin suostuttava ensin muuttamaan ajatteluaan, muutostavoitteiden mukaiseen linjaan eli uudistamaan mieltään, mistä seuraa myös toimintatapojen ja käyttäytymisen muutos. Organisaation tehokkuuden kannalta olennainen muutos työyhteisön jäsenten toiminnassa puolestaan mahdollistaa tai estää organisaatiomuutosten toteuttamista. (Porras, 1987: 38–39; Cameron & Green, 2004: 7; Woodman & Dewett, 2004: 32–35.) Transformaation toteutuminen riippuu näin ollen pitkälti ihmisten tahdosta ja valmiudesta muuttua (Buckley & Perkins, 1998: 75).

Kolmanneksi, *transformationaalista muutosprosessia ei voida täysin hallita ja johtaa rationaalisen suunnitelman mukaan* (ks. Bridges, 1986: 25; Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 50). Rationaalista lähestymistapaa on arvosteltu paljon siitä, että se jättää huomioimatta tämän organisaatiomuutokseen liittyvän inhimillisen ja ”pehmeän” psykologisen puolen, joka sisältyy ihmisten johtamiseen (mm. Bridges, 1986; Iacovini, 1994; Galpin, 1996; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; McLagan, 2003.) Koska transformaatio edellyttää suuria muutoksia kulttuurissa ja ihmisissä, siihen liittyy johdon tarkoituksellisen ja suunnitelmallisen muutostyön ohella paljon vaikeasti ennakoitavia ja hallitsemattomia asioita. Transformaatiolle on ominaista eräänlainen siirtymävaihe (transition stage) – kaaoksen ja epäjärjestyksen jakso – jonka aikana vanhaa organisaatorakennetta puretaan osiin, mutta työyhteisön uudet normit ja roolit eivät ole vielä vakiintuneet. Tämä asettaa sekä johdon että työntekijät hyvin stressaavaan tilanteeseen, jossa epävarmuus oman työn tulevaisuudesta herättää muun muassa pelkoa, turvattomuutta ja ahdistusta. Kun ihmiset reagoivat voimakkaasti tunnetasolla transformaation aiheuttamaan epävarmuuteen, sitoutuminen ja työteho saattavat laskea. (Bridges, 1986: 25–26; Nadler, 1982: 41–43; Anderson & Ackerman Anderson, 2001: 39–46.) Muutoksen inhimillinen ja psykologinen puoli ei välttämättä ole johdonmukainen, järkiperäinen, helposti ymmärrettävissä (Iacovini, 1994: 66) ja johdettavissa ennalta määritellyn rationaalisen suunnitelman mukaan (Bridges, 1986: 25). Työntekijöiden tavoitteet eivät myöskään aina kohtaa organisaation



johdon asettamien virallisten tavoitteiden ja päämäärien kanssa. Muutostilanteeseen liittyy toisinaan myös epärationaalinen toiminta: ihmiset voivat olla sekä rationaalisia että rajoitetun rationaalisia ja jopa irrationaalisia toimijoita. (Nyholm, 2007: 221.) Transformaatioon liittyvän inhimillisen ja psykologisen puolen tiedostaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, kun pyritään kuvaamaan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta juuri kyseisestä tilanteesta käsin.

Loppuyhteenvedon todettakoon, että kvantitatiivisesti suuntautuneet tutkijat ovat alkaneet tarkastella viimeisten vuosien aikana selkeästi aikaisempaa erittelevämmin yksittäisten esimiestoimintojen vaikutusta erilaisiin yksilötason tekijöihin organisaation muutostilanteessa. Monet empiirisessä muutosjohtajuustutkimuksessa käytetyt esimiestoimintaa kuvaavat mittarit ja teoriakehykset perustuvat kuitenkin pääosin ylimmän johdon haastattelujen/kyselyjen (mm. Kanter, 1983; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Kouzes & Posner, 1987; Kotter, 1996) ja kirjallisuuskatsausten (mm. House, 1977; Podsakoff ym., 1990) pohjalta laadittuihin malleihin, joissa alempien johtotasojen esimiesten ja henkilöstön näkökulmat ovat jääneet huomioimatta. Voisiko olla niin että muutosjohtajuuden tutkimuksessa käytettyjen mallien mahdollisista puutteista ja rajoitteista johtuen tutkijoilta on jäänyt vielä huomaamatta joitakin organisaatiomuutoksen edistämisen kannalta keskeisiä esimiestoiminnan osa-alueita? Entä tarjoavatko muutosjohtajuuden tutkimuksessa käytetyt teoreettiset lähestymistavat ja mallit riittävän monipuolisen viitekehyksen käytännön esimiestoiminnan tarkasteluun transformationaalisessa organisaatiomuutoksessa? Kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttää siltä, että tarvitaan vielä lisää aineistolähtöistä ja laadullisesti suuntautunutta tutkimusta siitä, mitkä tietyt esimiestoiminnot ovat tärkeitä organisaatiomuutosten läpiviemisessä lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna.

### 3 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Fenomenografinen tutkimusote

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata lähi- ja keskijohdon sekä henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Kiinnostus esimiesten ja henkilöstön muutosjohtajuuskäsityksiä kohtaan ohjasi fenomenografisen tutkimusotteen valintaan. Fenomenografia on laadullisesti suuntautunutta empiiristä tutkimusta, jonka kohteena ovat juuri ihmisten käsitykset arkielämän ilmiöistä. Fenomenografisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten erilaisia tapoja kokea, havaita, ymmärtää ja käsitteellistää ympäröivää todellisuutta ja sen ilmiöitä. Fenomenografiassa pyritään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä sellaisena kuin tietty joukko ihmisiä sen käsittää. (Marton, 1986: 31; Uljens, 1989: 10; Niikko, 2003: 15–16.) Fenomenografian etymologiset juuret ovat kreikankielen sanoissa *fainemon* (ilmiö) ja *graphein* (kuvata), joten se tarkoittaa sananmukaisestikin ilmiöiden kuvaamista. Fenomenografia -termi esiintyi ensimmäisen kerran tieteellisessä tutkimustekstissä vuonna 1954, jolloin se määriteltiin ”kuvailevaksi muistiin merkitsemiseksi välittömästi raportoidusta subjektiivisesta kokemuksesta”. (Niikko, 2003: 8.) Lähestymistavan perustajana pidetään Ference Martonia, joka tutki 1970-luvulla Göteborgin yliopistossa fenomenografian avulla opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta. Sittemmin fenomenografisen tutkimuksen kohteena ovat olleet monenlaiset ilmiöt erityisesti kasvatus- ja koulutusalailla. Viime vuosina fenomenografia on kehittynyt teoreettisempaan suuntaan kohti oppimisen ja tietoisuuden perusteiden ymmärtämistä. (Huusko & Paloniemi, 2006: 163.)

Tutkijoiden keskuudessa on käyty paljon keskustelua siitä, minkä metodologisen käsitteen alle fenomenografia tulisi sijoittaa. Fenomenografialla on viitattu muun muassa paradigmaan, metodologiaan, lähestymistapaan, tutkimusotteeseen, viitekehykseen, tutkimusmenetelmään, analyysimenetelmään ja tiedonhaaraan. (Häkkinen, 1996: 15; Niikko, 2003: 30.) Martonin ja Boothin (1997: 111) mukaan fenomenografia ei ole metodi sinänsä, vaikka siinä on havaittavissa metodologisia elementtejä; se ei ole myöskään teoria kokemuksesta, vaikka siinä on kokemusta kuvaavia teoreettisia elementtejä. He näkevät fenomenografian enemmänkin tutkimuksellisenä lähestymistapana ja tutkimusotteena, jonka avulla voidaan tunnistaa, muotoilla ja ottaa haltuun tietäntyyppisiä tutkimuskysymyksiä. Monet tutkijat ovat kuitenkin soveltaneet fenomenografiaa tänä päivänä laajemmassa merkityksessä sekä aineiston analyysimenetelmänä että tutkimusprosessia ohjaavana lähestymistapana ja tutkimusotteena, joka käsittää määrätynlaiset tieteenfilosofiset taustasitoumukset (Huusko & Paloniemi, 2006: 163). Myös tässä tutkimuksessa

fenomenografiaa käytetään tässä laajemmassa merkityksessä tutkimusotteena ja analyysimenetelmänä.

### 3.1.1 Tieteenfilosofiset taustasitoumukset

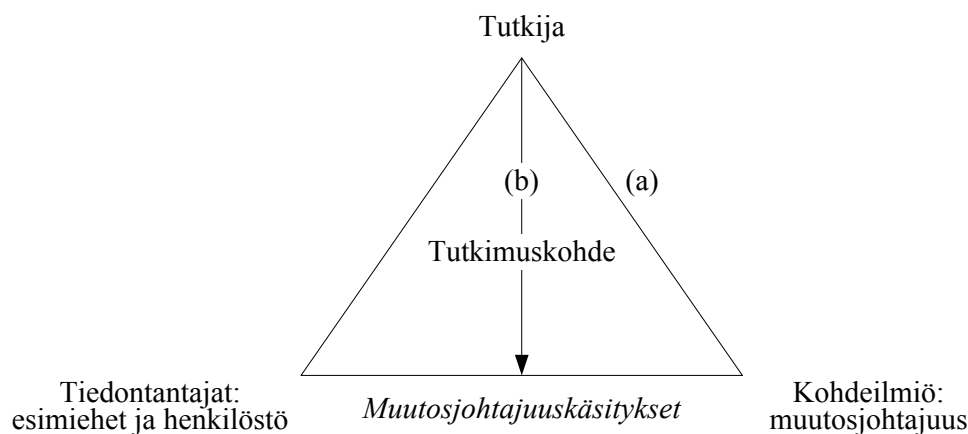
Fenomenografinen tutkimus asettuu ontologisilta sitoumuksiltaan realismin ja konstruktivismiin välimaastoon (Huusko & Paloniemi, 2006: 164). Koska fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kohdeilmiötä sellaisena kuin tietty joukko ihmisiä sen käsittää, aineiston analyysissä on tärkeää tehdä selkeä ero sen välille, miten asiat ovat ja miten niiden käsitetään olevan (Marton, 1988: 144–146; Uljens, 1989: 15). Fenomenografiassa ei tehdä todellisuutta koskevia väitelauseita, sillä se hylkää naiivin realismin, jossa todellisuus pyritään esittämään sellaisena kuin se on. Fenomenografiassa tunnustetaan, että on olemassa vain yksi ilmiötodellisuus, jonka kokeminen ja käsittäminen on kuitenkin yksilöllistä. Ihmisen katsotaan muodostavan käsityksiä todellisuuden ilmiöistä omassa tietoisuudessaan aikaisempien tietojensa ja kokemustensa pohjalta. (Huusko & Paloniemi, 2006: 164–165.) *Käsitykset ovat niin ikään ihmisen itselleen rakentamia kuvia joistakin ilmiöistä, konstruktioita, joiden varassa hän edelleen jäsentää todellisuutta koskevaa uutta tietoa* (Ahonen, 1994: 117). Koska muodostetut käsitykset eivät välttämättä ole yhdenmukaisia faktisen ilmiötodellisuuden kanssa ja vertailtavissa todellisuuteen itseensä, kullekin ihmiselle ”oikea” todellisuus on aina käsitettyä todellisuutta (Häkkinen, 1996: 33).

Asemoituminen realismin ja konstruktivismiin välimaastoon ontologisten sitoumusten osalta merkitsee tämän tutkimuksen kannalta sitä, että tietoa voidaan saada ainoastaan niistä laadullisesti erilaisista tavoista, joilla tutkittavaa ilmiötä jäsennetään, ymmärretään ja käsitteellistetään. Muutosjohtajuus näyttäytyy siten ilmiönä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden aineistonkeruuhetkellä ilmaistemien käsitysten kautta. Käsitykset eivät ole pysyviä, vaan ne muuttuvat jatkuvasti ajasta, paikasta, tilanteesta ja kulttuurista riippuen. Samankin henkilön käsitykset voivat vaihdella eri konteksteissa, ja hänellä voi olla samanaikaisesti myös erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Käsitykset ovat aina sidoksissa yksilön subjektiivisiin kokemuksiin tietyissä kulttuurissa. Eri kulttuureissa samoille käsitteille saatetaan antaa erilaisia merkityksiä. Toisaalta samankin kulttuurin sisällä esiintyy ihmisten välisiä laadullisia eroja tavoissa tulkita, ymmärtää ja käsittää ilmiötä esimerkiksi iästä ja erilaisesta sosiaalisesta asemasta johtuen. (Häkkinen, 1996: 23–25.) Fenomenografisen tietokäsityksen subjektiivisen ja relationaalisen luonteen vuoksi mitään tutkittavaa ilmiötä ei voida tavoittaa kokonaisuudessaan, sillä ihminen voi käsittää ainoastaan yhden osan ilmiöstä, jota hän tar-

kastelee tietyistä kontekstista ja omasta subjektiivisesta kokemustaustastaan käsin. (Barnard, McCosker & Gerber, 1999: 217–218.)

### 3.1.2 Tutkijan positio

Määriteltäessä tutkijan asemaa suhteessa tutkimuskohteeseen on fenomenografisesti suuntautuneessa tutkimuksessa tärkeää tehdä ero ensimmäisen ja toisen asteen tarkastelunäkökulman välillä. Ensimmäisen asteen näkökulmassa tutkija pyrkii itse kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä suoraan sellaisena kuin sen on (a). Fenomenografiassa ollaan sen sijaan kiinnostuneita toisen asteen näkökulmasta, eli siitä, millaisia käsityksiä tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on kohdeilmioistä (b). (Marton, 1981: 177; Uljens, 1989: 13.) Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt ilmaisevat tuottamassaan tekstiaineistossa eräänlaisia moraalisia kannanottoja ja näkökulmia esimiestoimintaan organisaatiomuutoksessa kohdistuvista odotuksista ja toiveista eli merkityksellistävät muutosjohtajuutta. Tutkimuksessa pyritään tavoittamaan tiedonantajien tarkoittamat merkityssisällöt tulkitsemalla tekstiaineistossa esiintyviä ilmaisuja ja muodostamalla niistä kuvauskategorioita. Tutkijan positio tässä tutkimuksessa on niin ikään toimia *tulkkina*, joka rekonstruoii tiedonantajien ilmaisemista käsityksistä kuvauskategorioita oman asiantuntemuksensa sekä tutkimusaihetta koskevan teoretiedon ja kontekstin pohjalta. (Kuvio 4)



**Kuvio 4.** Tutkijan asema suhteessa tutkimuskohteeseen

Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille ihmisten erilaisia käsityksiä kohdeilmioistä. Fenomenografiassa keskitytään käsitysten laadullisten

eroavaisuuksien tutkimiseen. Tutkimusaineistosta laaditaan käsitysten kokonaisvariaation pohjalta kuvauskategorioita, joiden avulla jäsennetään tiedonantajien ilmaisemien käsitysten jakautumista eri ryhmissä. Kuvauskategorioiden välisiä loogisia suhteita voidaan jäsentää horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti<sup>8</sup>. Näitä aineistosta nousevia kuvauskategorioita voidaan pitää fenomenografisen tutkimuksen päätuloksena. Kuvauskategoriat ovat viime kädessä tutkijan tulkinnan kautta muodostettuja abstrakteja konstruktioita, sillä ne muodostuvat intersubjektiiivisesti tiedonantajien ilmausten ja tutkijan tulkinnan välillä. (Uljens, 1989: 46; Häkkinen, 1996: 33; Niikko, 2003: 22–23, 36–37; Huusko & Paloniemi, 2006: 170.)

Fenomenografiassa tutkijan tulee kyetä ”sulkeistamaan” omat ennakkoletuksensa tutkittavasta ilmiöstä ja antaa kuvauskategorioiden nousta empiirisestä aineistosta (Niikko, 2003: 35), mutta toisaalta taas kuvauskategoriat muodostetaan aikaisemman teoreettisen perehtyneisyyden pohja. Teoreettinen perehtyneisyys toimii tutkijan mielessä ”tarttumapintana”, joka auttaa päättämään, mitkä käsitykset kuuluvat yhteen ja muodostuvat kuvauskategorioiksi sekä ovat kehiteltävän teorian kannalta relevantteja (Ahonen, 1996: 127). Fenomenografiassa ajatellaan, että mitä vankempi teoreettinen perehtyneisyys tutkijalla on ja mitä paremmin hän tiedostaa kokemustaustansa vaikutuksen tulkintaansa, sitä ”objektiivisemmin” hän voi tavoittaa ilmaisuista vastaajien tarkoittaman merkityssisällön. Tulkinnassa säilyy kuitenkin aina tietty subjektiivinen elementti. (Emt. 124.) Tiedostettuna tämä ei ole tulkintaa haittaava tekijä, sillä laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus syntyy nimenomaan tutkijan oman subjektiivisuuden tunnustamisesta (Eskola & Suoranta, 2005: 17).

Tarkasteltaessa tutkijan subjektiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä tässä tutkimuksessa on tärkeää huomioida ainakin kolme seikkaa. Ensinnäkin, tutkijan teoreettista perehtyneisyyttä lisää melko monipuolinen syventyminen muutosjohtajuuden ja organisaatiomuutoksen kirjallisuuteen. Tutkimusprosessin aikana on luettu muun muassa muutosjohtajuutta rationaalisisesta ja neokarismaattisesta sekä organisaatiomuutosta systeemiteoreettisesta, ryhmä- ja yksilödynaamisesta näkökulmasta tarkastelevia artikkeleja, monografioita ja käsikirjoja. Vaikka kaikkea läpikäytyä

---

<sup>8</sup> *Horisontaalisessa luokittelussa* kategoriat ovat samanarvoisia ja tasavertaisia joka suhteessa niin tärkeyden kuin tason suhteen. Kategoriat eroavat toisissaan vain niiden sisällön suhteen. *Vertikaalisessa luokittelussa* kategoriat voidaan järjestää jonkin aineistosta nousevan kriteerin avulla keskinäiseen järjestykseen esimerkiksi tärkeyden yleisyyden tai ajan perusteella. *Hierarkkisessa luokittelussa* jotkut käsitykset ovat rakenteeltaan ja sisällöltään selvästi muita kehittyneempiä, joten kategoriat järjestetään aineiston sisäisen logiikan ja rakenteen mukaan. Hierarkkisessa luokittelussa kuvattavat käsitteet ovat toisiinsa nähden eri kehitystasolla jäsentyneisyyden, teoreettisuuden tai laaja-alaisuuden perusteella. (Niikko, 2003: 38.)

kirjallisuutta ei ole sisällytetty lopulliseen julkaisuun, on tämä lukeneisuus vääjäämättä muokannut tutkijan sisäistä käsitemaailmaa ja vaikuttanut osaltaan myös empiirisestä aineistosta tehtyihin tulkintoihin. Toiseksi, toimiminen erilaisissa työyhteisöissä kouluttajana ja tutkijana on rakentanut arkitietoon pohjautuvaa esiyymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämä henkilökohtainen ja ammatillinen tieto on auttanut eläytymään aineiston tulkinnassa vastaajien tilanteeseen ja ymmärtämään paremmin ilmaisujen merkityssisältöjä. Kolmanneksi, tutkijan teoreettinen intuitio ja tieteellinen mielikuvitus tulevat esille kuvauskategorioiden muodostamisessa, sekä tuloksia havainnollistavan metaforisen mallin luomisessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ei tarvitse kuitenkaan olla etäinen ja neutraali, vaan hän voi hyväksyä sekä tieteen että henkilökohtaisen kokemuksen vaikutukset tutkimukseensa ja käyttää persoonallisuuttaan työkaluna tutkimuksen tekemisessä (Gummesson, 2000: 178).

### 3.1.3 *Tutkimusprosessin eteneminen*

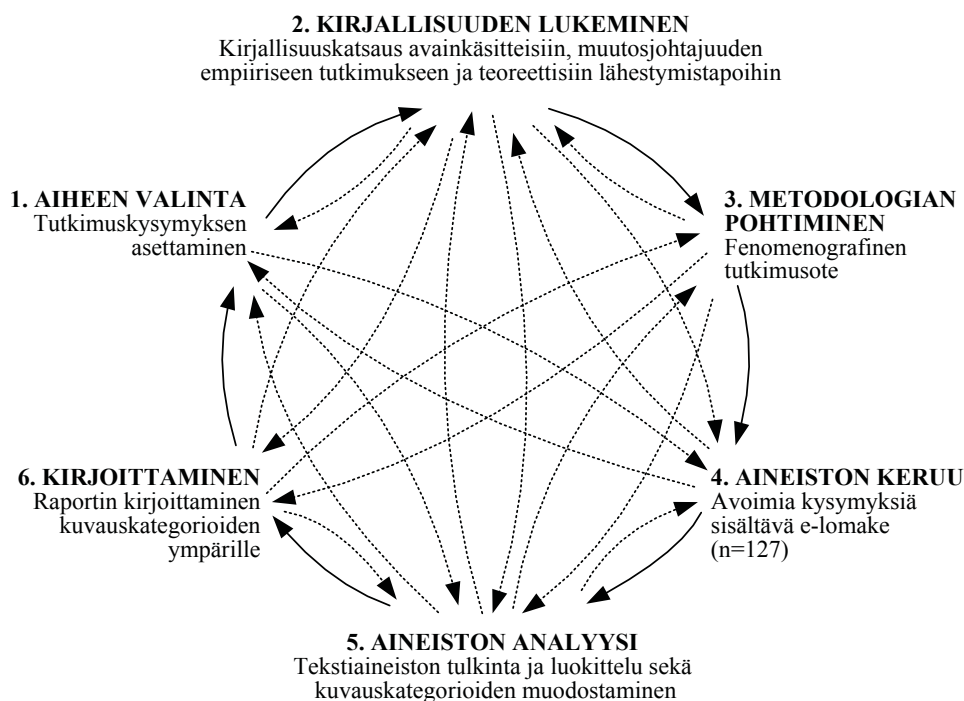
Tässä väitöskirjatyössä toteutunut tutkimusprosessi voidaan jaotella pelkistetysti kuuteen vaiheeseen: (1) aiheen valintaan, (2) kirjallisuuden lukemiseen, (3) metodologian pohtimiseen, (4) aineiston keruuseen, (5) aineiston analyysiin ja (6) kirjoittamiseen<sup>9</sup>. Tutkimus alkoi aiheen valitsemisella, minkä jälkeen perehdyttiin avainkäsitteisiin, muutosjohtajuutta käsittelevään aikaisempaan empiiriseen tutkimukseen ja teoreettisiin lähestymistapoihin sekä tutkimusmetodologiaan. Seuraavaksi kerättiin empiirinen tutkimusaineisto avoimia kysymyksiä sisältävällä elektronisella kyselylomakkeella (n=127) alustavan tutkimuskysymyksen ohjaamana. Analyysissa edettiin abduktiivisen päättelyn logiikan mukaisesti aineistolähtöisesti sisällyttäen myös teoriasidonnaisia kytkentöjä. Tulkinta muodostui jatkuvassa vuorovaikutuksessa tutkimusaineiston ja muutosjohtajuutta koskevien aikaisempien teorioiden kanssa. Teoriaa ei kuitenkaan käytetty aineiston luokitteluun ennakolta ja teoriasta johdettujen valmiiden olettamusten testaukseen, vaan analyysin lopputuloksena esitettävät kuvauskategoriat muotoiltiin oman aineiston

---

<sup>9</sup> Tutkijat ovat eritelleet fenomenografisen tutkimusprosessin vaiheita eri tavoilla. Esimerkiksi Uljens (1989: 11) jaottelee fenomenografisen tutkimuksen seuraaviin vaiheisiin: (1) ilmiön rajaaminen tarkastelun kohteeksi, (2) ilmiön tarkasteluun sopivan näkökulman valinta, (3) haastattelujen suorittaminen ja nauhoittaminen, (4) haastattelujen litterointi (5) haastattelujen analysointi sekä (6) käsitysluokkien eli kuvauskategorioiden muodostaminen analyysin pohjalta. Ahosen (1996: 115) mukaan fenomenografisen tutkimuksen vaiheita ovat: (1) huomion kiinnittäminen tutkittavaan aiheeseen tai käsitteeseen, (2) teoreettinen perehtyminen aiheeseen ja siihen liittyvien näkökohtien jäsentäminen, (3) haastattelemine, (4) käsitysten luokittelu ja ylemmän tason merkitysluokkien muodostaminen.

pohjalta. Käsikirjoitusta kirjoitettiin ja muokattiin tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa.

Tutkimuksen toteutus oli kaiken kaikkiaan joustava ja dialektinen prosessi, joka kehittyi jatkuvassa empirisen aineiston, teorian ja metodologian välisessä reflektiossa (ks. Tierney, 1996: 380). Tietoa käsiteltiin monissa eri vaiheissa ja prosessiin kuului vahvasti mukana intuitio, mikä korvasi paikoittain tietoisien päättelyn (ks. Anttila, 2006: 115). Eri vaiheet limittyivät käytännössä toisiinsa siten, että tutkimus muistuttaa suoraviivaisen prosessin sijaan enemmänkin spiraalia tai kehää (ks. Ahonen, 1994: 125; Blaxter, Hughes & Tight, 2009: 9–10, alkup. 2006). Tutkimuksen kulkua voidaankin kuvata hermeneuttista kehää mukailevana jatkuvasti syvenevänä ja itseään iteratiivisesti uudistavana tiedonmuodostusprosessina. *Hermeneuttinen kehä* perustuu ajatukseen siitä, että tutkija tulkitsee kohdeilmiöön liittyviä yksityiskohtia aina jonkin esiymmärryksen pohjalta. Tulkinnan edetessä yksityiskohtien merkitys muuttuu jatkuvasti, jolloin myös kokonaisuutta ymmärretään paremmin. Ilmiökokonaisuutta koskeva tieto johtaa puolestaan yksityiskohtien parempaan ymmärtämiseen. Esiymmärrys vaikuttaa siten kaiken uuden ymmärtämisen taustalla, ja se muuttuu tulkinnan edetessä ohjaten tutkijaa harkitsemaan toistuvasti tekemiään valintojaan. (Siljander, 1988: 115–119.) (Kuvio 5)



**Kuvio 5.** Tutkimusprosessin vaiheet

## 3.2 Aineiston keruu

### 3.2.1 E-kyselyn toteuttaminen

Tutkimusaineisto kerättiin avoimia kysymyksiä sisältävällä elektronisella kyselylomakkeella. E-kyselyn valintaan aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin neljästä syystä. Ensinnäkin, e-kysely mahdollisti heterogeenisesti moninaisen kohdejoukon, millä pyrittiin saavuttamaan muutosjohtajuutta koskevien käsitysten erilaisuuden kirjo. Avointen kysymysten käyttö antoi vastaajille mahdollisuuden ilmaista omin sanoin käsityksiään muutosjohtajuudesta. Toiseksi, e-kyselymenetelmän käytöllä haluttiin vahvistaa abduktiivista päättelyä ja aineistolähtöisyyttä kuvauskategorioiden muodostamisessa. Tutkijan teoreettinen esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä olisi saattanut johtaa tiedonantajien johdatteluun, mikäli olisi sovellettu esimerkiksi haastattelumenetelmää aineistonkeruussa. Kyselymenetelmän käyttö mahdollisti sen, että kysymykset välittyivät jokaiselle tiedonantajalle täysin samalla tavalla, eikä tutkija voinut olemuksellaan ja läsnäolollaan vaikuttaa vastausten sisältöön. Tutkijan aktiivinen rooli aineiston keruussa rajoittuukin e-kyselylinkin lähettämiseen tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden yhteyshenkilöille. Kolmanneksi, e-kysely nähtiin tehokkaana tapana saavuttaa nopeasti maantieteellisesti eri alueilla sijaitsevat tiedonantajat tutkimuksen tekoon käytettävissä olevien ajallisten ja taloudellisten resurssien puitteissa. (Valli, 2001: 101.) Neljänneksi, e-kyselymenetelmän käyttöä puolsi se, että tiedonantajat saattoivat osallistua tutkimukseen itselleen parhaiten sopivana ajankohtana ja vastausten antamiseen kului heiltä vähän aikaa. Vaikka fenomenografisessa tutkimusotteessa suositaan usein haastattelua aineiston hankkimisessa, myös muut laadulliset aineistonkeruumenetelmät – kuten havainnointi tai kirjallinen materiaali (avoimet vastaukset, aineet, piirroukset ym.) – ovat mahdollisia (Gröhn, 1989: 18; Francis, 1993: 70).

#### **Tiedonantajien valinta ja aineiston rajaus**

Muutosjohtajuuskäsitysten erilaisuuden kirjon ja tiedonantajajoukon heterogeenisyyden mahdollistamiseksi tutkimukseen osallistujat valittiin *harkinnanvaraisesti* seuraavilla perusteilla (Eskola & Suoranta, 2000: 16–20; Tuomi & Sarajärvi, 2006: 89, alkup. 2002):

1. Aineisto haluttiin kerätä suurista organisaatioista eri tasojen toimijoilta: erityisesti lähi- ja keskijohdon esimiehiltä sekä muulta henkilöstöltä.
2. Vastaajia pyrittiin saamaan vähintään kahdelta eri toimialalta sekä mahdollisuuksien mukaan julkiselta ja yksityiseltä sektorilta.



3. Tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta edellytettiin, että niissä on toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana transformaatioksi luokiteltava muutos, kuten fuusio, toimintojen ulkoistaminen, strategian, organisaattiorakenteen tai toimintaprosessien uudistaminen.

Aineiston riittävyyden varmistamiseksi aineiston keräämisessä käytettiin *saturatiota*, joten vastaajien määrää ei päätetty ennalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2006: 171). Tutkimusaineiston kerääminen ja analyysi nivoutuivat tiukasti yhteen siten, että analyysi aloitettiin heti aineiston keruun alettua, eikä vasta aineiston keruun päätyttyä. Aineiston kerääminen lopetettiin 140 vastauslomakkeen kohdalla, kun vastauksissa alkoivat kertaantua samat asiat, ja aineiston kylläntyminen oli saavutettu. Aineiston kylläntymisen saavuttamisen jälkeen tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden yhteyshenkilöitä ei pyydetty enää välittämään muistutuksia kyselyyn vastaamisesta. Kyselymenetelmän käyttöä kritisoidaan usein siitä, että se ei kykene nostamaan riittävästi esille sosiaalisen toiminnan merkityksellisiä näkökulmia ja eri muuttujien välisiä kytköksiä. Kyselylomakkeen käyttö aineistonkeruumenetelmänä on myös väistämättä ohjannut tiedonantajia kuvaamaan kohdeilmiötä tietyistä näkökulmista, jotka ovat rajanneet vastausten sisältöä. (de Vaus, 1986: 7–8.) Kaikilta vastaajilta pyydettiin kyselyn yhteydessä suostumus mahdollisiin jatkohaastatteluihin siltä varalta, että aineiston analyysin aikana nähtäisiin tarpeellisenä syventyä vielä tarkemmin johonkin esille tulleetseen asiaan. Jatkohaastatteluihin antoi suostumuksensa 43 henkilöä.

### **Aineistonkeruun eteneminen**

Tutkimusaineisto kerättiin vuosina 2012–2013 neljästä merkittävästä muutoksesta läpikäyneestä suuresta organisaatiosta, joista yksi toimii julkishallinnossa, kaksi sairaalapalvelualalla ja yksi rahoitus- ja vakuutustoimialalla. Aineistonkeruun mahdollistuminen edellytti yhdessä organisaatiossa erillisen tutkimusluvan anomista ja aineiston salassapitosopimuksen allekirjoittamista. Tiedonantajia lähestyttiin sähköpostitse viiden yhteyshenkilön välityksellä. Neljään yhteyshenkilöön tutkija oli suoraan itse yhteydessä ja yhteen väitöskirjaohjaajan kautta. Yhteyshenkilöistä kolme toimi organisaatiossaan johtajan/esimiehen asemassa, yksi henkilöstöpäällikkönä ja yksi koulutus­päällikkönä. Yhteyshenkilöt välittivät oman työyksikkönsä ja vastuualueensa sisällä eteenpäin tietoa tutkimuksesta ja linkin e-kyselyyn. Yksi yhteyshenkilöistä kieltäytyi vastaamasta linkin eteenpäin välittämisen jälkeen mahdollisiin jatkokysymyksiin sekä lähettämästä muistutuksia kyselyyn vastaamisesta. Kaikkien organisaatioiden osalta ei saatu tarkkaa tietoa siitä, kuinka monelle henkilölle linkki kyselyyn kokonaisuudessaan välitettiin. Näin ollen lopullisen vastausprosentin määrittäminen osoittautui mahdottomaksi.

Kysely toteutettiin kolmiportaisesti siten, että varsinaisen tutkimusaineiston keruun lisäksi suoritettiin esitutkimus (n=3) kysymysten mahdollisen väärinymmärtämisen minimoimiseksi. Esitutkimukseen vastaajat ymmärsivät avoimet kysymykset samalla tavoin kuin tutkija oli ne tarkoittanutkin, joten parannuksia ei näiltä osin tarvittu. Esitutkimuksen jälkeen e-lomakkeeseen tehtiin kuitenkin muutamia taustakysymyksiä koskevia tarkennuksia. Ensimmäisen vaiheen kyselylomake koostui saatekirjeestä (Liite 5), tiedonantajien taustatietoja jäsentävistä vaihtoehto- ja monivalintakysymyksistä ja asteikkokysymyksistä (5-portainen Likert asteikko) sekä kohdeilmiötä koskevista avoimista kysymyksistä (Liite 6). Varsinainen tutkimusaineisto kerättiin muutosjohtajuutta koskevilla avoimilla kysymyksillä, joita esitettiin esimiehille neljä ja alaisille kolme. E-kyselylomakkeessa olevia suljettuja kysymyksiä käytettiin ainoastaan tiedonantajien taustatietojen kuvauksen tukena. Ensimmäisessä kyselyvaiheessa tallentui 49 vastauslomaketta yhdestä julkishallinnon organisaatiosta sekä yhteensä 58 vastauslomaketta kahdesta eri sairaalaorganisaatiosta.

E-kyselylomakkeen kysymyksiä muokattiin aineiston keruun toisessa vaiheessa niiden analyysissa nousseiden teoreettisesti mielenkiintoisten käsitteiden osalta, joihin haluttiin saada lisätietoa. Aineistonkeruun aikana suoritettiin jatkuvaa vertailua empiirisen aineiston, analyysissä muodostettujen kuvauskategorioiden ja teorian välillä, minkä seurauksena kesken aineiston keruun kyselylomakkeeseen lisättiin avoimia kysymyksiä tarkentamaan mielenkiintoisena havaittuja kohdeilmiötä jäsentäviä teemoja. Toisessa kyselyvaiheessa saatekirjettä ei sisällytetty e-lomakkeeseen, vaan se välitettiin yhteyshenkilön kautta sähköpostitse kyselyä koskevan kutsun yhteydessä. E-kyselylomakkeen taustatietoihin lisättiin vastaajan hierarkkista asemaa koskeva kysymys. Esimiehille esitettiin kuusi avointa kysymystä ja alaisille viisi (Liite 7). Tässä vaiheessa ei suoritettu uudelleen esitutkimusta, mutta yhtä tutkijakollegaa ja väitöskirjanohjaajaa pyydettiin arvioimaan e-kyselylomake ja antamaan siitä palautetta. Toisessa vaiheessa kyselyyn vastasi yhteensä 33 rahoitus- ja vakuutusalan asiantuntijaa.

### 3.2.2 *Vastauslomakkeiden käsitteleminen*

Tutkimusaineisto kerättiin Eduix E-lomake 3.1 järjestelmällä, jonka kautta palvelimeen tallentui yhteensä 143 vastauslomaketta mukaan lukien esitutkimuslomakkeet. Kaikki tallennetut lomakkeet tulostettiin ensin paperille kokonaiskuvan hahmottamiseksi tutkimusaineistosta. Tämän jälkeen elektronisessa muodossa olevat vastauslomakkeet ladattiin palvelimesta Excel-muodossa omalle tietokoneelle. Tutkimusaineistosta poistettiin esitutkimuslomakkeet (n=3) ja sellaiset lomakkeet, joissa oli jätetty kokonaan vastaamatta avoimiin kysymyksiin (n=12)

sekä yhdistettiin saman henkilön kahteen kertaan tallentamat lomakkeet (n=1). Suoritettujen karsintojen jälkeen tutkimusaineistoksi hyväksyttiin lopulta 127 vastauslomaketta.

Vastaajien ja heidän työorganisaatioidensa anonymiteetin suojaamiseksi kukin vastauslomake koodattiin erillisillä tunnistetiedoilla. Tunnistetietojen avulla pystyttiin linkittämään väitöskirjan kirjoittamisen yhteydessä siteeratut tekstikatkelmat alkuperäisiin vastauslomakkeisiin. Tunnistetietojen koodaamisessa huomioitiin kolme tekijää: (1) vastaajan työorganisaation toimiala, (2) vastauslomakkeen tallennusnumero Eduix tietojärjestelmässä ja (3) vastaajan asema organisaatiossa. Vastaajien toimialat määriteltiin heidän työorganisaatioidensa toimialojen perusteella Tilastokeskuksen (2015) toimialaluokitusta noudattaen julkiseen hallintoon, sairaalapalveluun sekä rahoitus- ja vakuutustoimintaan. Vastaajia oli neljästä eri organisaatiosta, joten vastauslomakkeiden tunnistetiedot koodattiin organisaatiokohtaisesti mahdollisten myöhempien vertailujen tekemiseksi. Organisaatioista yksi toimii julkisen hallinnon alalla (JH), kaksi sairaalapalvelualalla (SA<sup>1-2</sup>) sekä yksi rahoitus- ja vakuutusosalalla (RV). Lomakkeiden tiedonantajakohtainen tallennusnumero (1–49) otettiin suoraan E-lomakeohjelmasta.

Vastaajat jaoteltiin taustatietojen kuvaamista varten kolmeen luokkaan – keski-johtoon, lähijohtoon ja muuhun henkilöstöön – Staehlen ja Schirmerin (1992: 70) johtamistasojen luokitusta mukailemalla. Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa vastaajilta kysyttiin ainoastaan ammattinimike, mutta ei erikseen sitä, millä hierarkiatasolla he toimivat työorganisaatioissaan. Esimiesten luokittelu eri johtamistasoille pelkän ammattinimikkeen perusteella osoittautui jälkikäteen joiltakin osin haasteelliseksi, minkä vuoksi organisaatioiden hierarkiarakenteista hankittiin lisätietoa internetin kautta. Kyselyn toisessa vaiheessa vastaajia pyydettiin määrittelemään itse hierarkkinen asemansa. Kyselyyn vastanneista rahoitus- ja vakuutusalan esimiehistä neljä edustavat oman tulosalueensa sisällä ylintä johtoa. Näiden tutkimukseen osallistujien vastaukset päädyttiin kuitenkin sisällyttämään mukaan tutkimukseen ja sijoittamaan Staehlen ja Schirmerin luokitusta mukaillen keskijohtoon vertailtaessa heidän asemaansa yhtiöryhmätasolla, sillä heidän yläpuolellaan on vielä ylempi päättäjätaho. Tunnistetiedoissa esimiestä kuvaa lyhenne E ja muuta henkilöstä H.

Lomakkeisiin kirjattujen tunnistetietojen kaksi ensimmäistä kirjainta ilmoittavat siten sen, millä toimialalla vastaaja työskentelee (JH/SA<sup>1-2</sup>/RV). Tunnistetiedon keskellä oleva numero viittaa vastauslomakkeen tallennusnumeroon E-lomakeohjelmassa (1–49). Kaksi tallennusnumeron jälkeistä kirjainta kertoo, toimiiko tiedonantaja esimiesasemassa (E) vai onko hän osa muuta henkilöstöä (H). Esimerkiksi tunnistetiedossa JH2E kaksi ensimmäistä kirjainta JH viittaavat jul-

kishallinnon toimialaan, 2 vastauslomakkeen tallennusjärjestykseen E-lomakeohjelmassa ja E esimiesasemassa toimivaan henkilöön.

Avoimet vastaukset siirrettiin seuraavaksi Excelistä Word-tekstitiedostoon ja koodattiin tunnistetiedoilla. Avointen vastausten pituus on 12 pt Times New Roman fontilla ja 1,5 rivivälillä yhteensä 37,5 A4 sivua ja 10 318 sanaa. Yksittäisen vastaajien antamien vastausten osuus on lyhimmillään 3 sanaa ja pisimmillään 412 sanaa. Vastausten keskimääräinen pituus vastaajaa kohden on 81 sanaa. Sitteeratuista tekstikatkelmista poistettiin epäolennaisuuksia ja joitakin ilmaisuja muutettiin selkeyden vuoksi kirjakielelle. Tekstiä muunneltiin myös vastaajien ja organisaatioiden anonyymiyden suojaamiseksi poistamalla vastaajien tunnistettavuutta ilmentävät tiedot, kuten organisaatioiden ja henkilöiden nimet (ks. Kuula, 2006: 214). Alkuperäiseen tekstiaineistoon lisättiin vastaajien kirjoitusvirheistä johtuvat puuttuvat sanat sekä ilmaisujen merkitystä avaavat lisämääreet hakasulkeiden sisälle []. Poistettuja tekstikatkelmia kuvaa kolme pistettä kaarisulkeiden sisällä (...).

Kun avoimet vastaukset oli siirretty Wordiin, yhdistettiin vastaajien taustoja koskevat tiedot tutkimusaineistoon hyväksytyistä vastauslomakkeista samaan Excel-taulukkoon. Vastaajien taustatietoja kuvaavien vaihtohto-, monivalinta- ja asteikkokysymysten lukuarvot laskettiin ensin yhteen LASKE.JOS -funktion avulla. Vastaajien iälle, esimiestehtävissä toimivien alaisten lukumäärälle ja työskentelyajalle nykyisen työnantajan palveluksessa laskettiin frekvenssijakaumat TAAJUUS -funktiolla sekä erilaisia tunnuslukuja KESKIIHAJONTA-, MEDIAANI-, NELJÄNNES-, PROSENTTIPISTE-, KESKIARVO-, MAX- ja MIN -funktioilla. Ennen ikäjakaumaa kuvaavien luokkien muodostamista laskettiin manuaalisesti vastaajien iät vuosina kyselystä ilmenevien syntymävuosien perusteella. Excelissä laadittiin lopuksi ositettuja vaakapylväskaaviota havainnollistamaan vastaajajoukon moninaisuutta ja kuvaamaan vastaajien työorganisaatioissa tapahtuneita muutostilanteita.

### 3.2.3 *Vastaajien taustatiedot*

#### **Demografiset tiedot**

Tutkimusaineistoon sisällytettyjen vastauslomakkeiden lukumäärä on yhteensä 127. Kyselyyn vastaajista 56 työskentelee sairaalapalvelualalla (SA), 44 julkishallinnossa (JH) sekä 27 rahoitus- ja vakuutusosalalla (RV). Aineistossa painottuu siten sairaalapalvelualalla ja julkishallinnossa toimivien henkilöiden vastausten määrä. Kaikista vastaajista kolme viidesosaa on naisia (n=77) ja kaksi viidesosaa miehiä (n=50), joten naisvastaajia on hieman miehiä enemmän. Sairaalapalvelu-

alan vastaajista valtaosa, lähes yhdeksän kymmenestä, on naisia (n=50); siinä missä julkishallinnon vastaajista seitsemän kymmenestä on miehiä (n=32). Rahoitus- ja palvelualan nais- ja miesvastaajien määrä jakaantuu melko tasaisesti ( $\sigma=0,506$ ). Suurin ikäryhmä on 40–49-vuotiaat ja pienin ikäryhmä 20–29-vuotiaat. Nuorimmat vastaajat ovat 22-vuotiaita ja vanhimmat 61-vuotiaita. Puolet vastaajista on alle 46-vuotiaita. Vastaajista neljännes on suorittanut opistotason tutkinnon (n=34), yliopistotutkinnon suorittaneita on lähes yhtä paljon (n=32). Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita on noin viidennes vastaajista (n=25) sekä ammatillisen tutkinnon (n=19) ja ylioppilastutkinnon (n=17) suorittaneita molempia hieman alle viidennes.

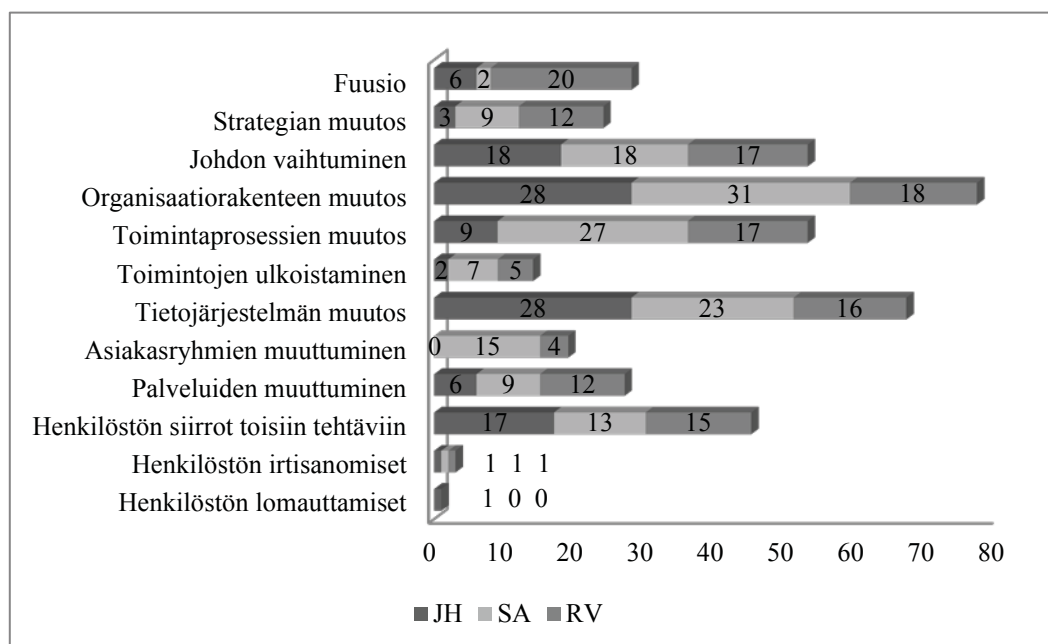
Aineistossa painottuu selkeästi alaisten näkökulma, sillä muun henkilöstön vastauksia on reilu kaksi kolmasosaa (n=88). Vastaajista 39 on esimiehiä, joista 12 toimii keskijohdossa ja 27 lähijohdossa. Alaisten lukumäärä vaihtelee esimiestehtävissä toimivilla kolmesta 350:een. Sairaalapalvelualalla toimivien esimiesten alaisten määrä on selvästi suurempi verrattuna kahteen muuhun toimialaan: sairaalapalvelualalla esimiestä kohden on keskimäärin 84 alaista, julkishallinnossa 11 sekä rahoitus- ja vakuutuslalla 10. Puolella kyselyyn vastanneista esimiehistä on alle 15 alaista sekä kymmenyksellä yli 100. Kolme vastaajaa ei ilmoittanut alaistensa lukumäärää. Työkokemusta vastaajilla on nykyisen työnantajan palveluksessa puolesta vuodesta 37 vuoteen. Pisimmät yli 30 vuotta kestäneet työsuhteet ovat julkishallinnossa ja sairaalapalvelualalla. Työsuhteiden kestot ovat keskimäärin julkishallinnossa 16 vuotta, sairaalapalvelualalla 14 vuotta sekä rahoitus- ja vakuutuslalla 10 vuotta. Puolet vastaajista ilmoittaa toimineensa nykyisen työnantajan palveluksessa yli 11 vuotta. (Taulukko 5)

**Taulukko 5.** Vastaajien demografiset tiedot

	<b>JH</b>	<b>SA</b>	<b>RV</b>	<b>Yht.</b>
<b>Vastaajien lukumäärä</b>	44	56	27	<b>127</b>
<b>Sukupuoli</b>				
Mies	32	6	12	<b>50</b>
Nainen	12	50	15	<b>77</b>
<b>Ikä (vuotta)</b>				
20–29	3	5	4	<b>12</b>
30–39	16	9	6	<b>31</b>
40–49	11	20	11	<b>42</b>
50–59	12	18	6	<b>36</b>
60≥	2	4	0	<b>6</b>
<b>Koulutus</b>				
Ammatillinen tutkinto	11	3	5	<b>19</b>
Opistotason tutkinto	10	17	7	<b>34</b>
Ylioppilastutkinto	8	6	3	<b>17</b>
Ammattikorkeakoulututkinto	8	11	6	<b>25</b>
Yliopistotutkinto	7	19	6	<b>32</b>
<b>Asema organisaatiossa</b>				
Keskijohto	4	4	4	<b>12</b>
Lähijohto	7	17	3	<b>27</b>
Muu henkilöstö	33	35	20	<b>88</b>
<b>Alaisten lukumäärä esimiesasemassa toimivilla (puuttuu 3 vastausta)</b>				
≤9	7	2	3	<b>9</b>
10–19	2	3	4	<b>9</b>
20–49	2	6	0	<b>8</b>
50–99	0	5	0	<b>5</b>
100–199	0	2	0	<b>2</b>
200–299	0	2	0	<b>2</b>
300≥	0	1	0	<b>1</b>
<b>Työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa (vuotta)</b>				
≤4	6	11	7	<b>24</b>
5–9	10	10	3	<b>23</b>
10–19	13	16	13	<b>42</b>
20–29	5	14	4	<b>23</b>
30≥	10	5	0	<b>15</b>

## Muutostilanteiden kuvaus

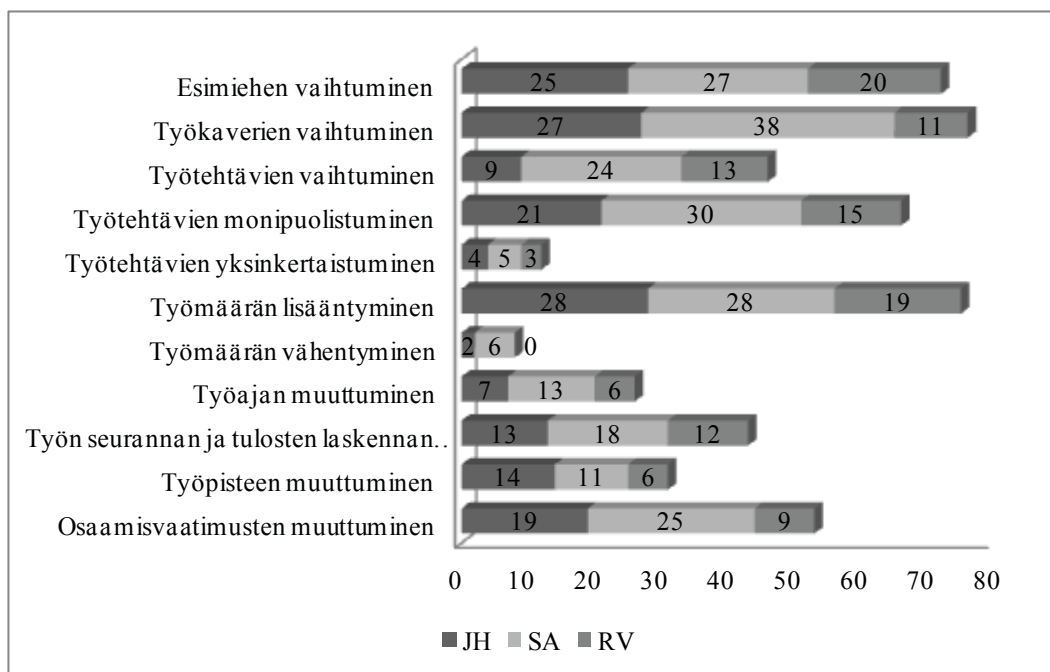
Kyselyhetkellä noin kolme neljäsosaa vastaajista oli kokenut viimeisen kolmen vuoden aikana työpaikallaan organisaatorakenteen muutoksen (n=98) ja kaksi kolmasosaa tietojärjestelmän muutoksen (n=84). Noin puolet vastaajista raportoi johdon vaihtumisista (n=68) ja toimintaprosessien muutoksista (n=68) sekä henkilöstön siirroista toisiin tehtäviin (n=58). Noin neljännes vastaajista ilmoitti fuusiosta (n=32) tai strategian (n=31) ja palveluiden muutoksesta (n=34) sekä viidennes asiakasryhmien muuttumisesta (n=24). Reilu kymmenes vastaajista kertoi toimintojen ulkoistamisesta (n=17). Henkilöstön irtisanomisista (n=3) ja lomauttamisista (n=1) ilmoitti muutama vastaaja. Julkishallinnon organisaatiossa oli tapahtunut eniten muutoksia organisaatorakenteessa ja tietojärjestelmässä sekä sairaalal palvelualueella organisaatorakenteessa ja toimintaprosesseissa. Rahoitus- ja vakuutusalan vastaajat raportoivat eniten fuusiosta ja organisaatorakenteen muutoksista. (Kuvio 6)



**Kuvio 6.** Vastaajien työorganisaatioiden muutokset

Kuusi kymmenestä ilmoitti, että työorganisaatioissa toteutettujen muutosten seurauksena oma esimies (n=72) ja työkaverit olivat vaihtuneet (n=76) sekä työmäärä lisääntynyt (n=75). Puolet vastaajista kertoi organisaatiomuutosten vaikuttaneen työtehtävien monipuolistumiseen (n=66) sekä neljä kymmenestä työn osaamis-

vaatimusten muuttumiseen (n=53). Kolmanneksella muutokset olivat johtaneet työtehtävien vaihtumiseen (n=46) sekä työn seurannan ja tulosten laskennan lisääntymiseen (n=43). Viidenneksellä vastaajista työpiste (n=31) ja työaika (n=26) olivat muuttuneet sekä alle kymmenyksellä työtehtävät yksinkertaistuneet (n=12) ja työmäärä vähentynyt (n=8). Julkishallinnon vastaajilla työorganisaation muutokset ilmenivät näkyvimmin työmäärän lisääntymisenä sekä työkaverien ja esimiehen vaihtumisena. Sairaalapalvelualalla organisaatiomuutokset vaikuttivat eniten työmäärän lisääntymisen sekä työkaverien ja esimiehen vaihdosten lisäksi myös työtehtävien monipuolistumiseen. Rahoitus- ja palvelualalla organisaatiomuutosten seuraukset ilmenivät puolestaan eniten esimiehen vaihdoksina, työmäärän lisääntymisenä sekä työtehtävien monipuolistumisena. (Kuvio 7)

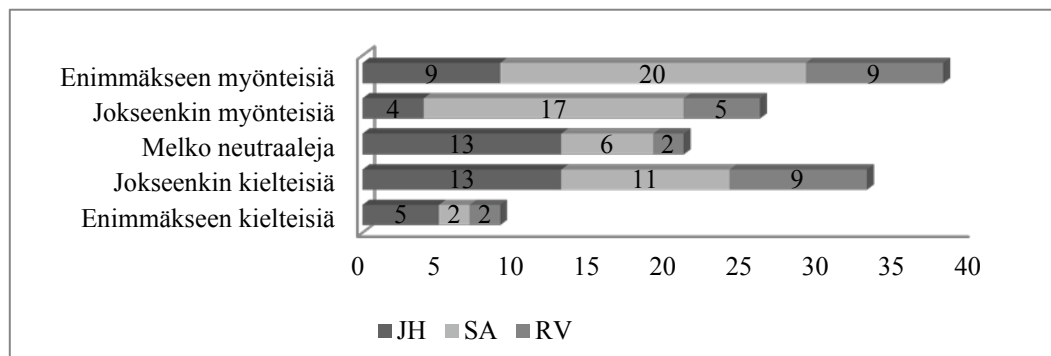


**Kuvio 7.** Organisaatiomuutosten vaikutukset vastaajien omaan työhön

Muutosten henkilökohtaisia vaikutuksia pidettiin useimmiten myönteisenä kuin kielteisenä: puolet vastaajista koki muutosten vaikutukset omalta kannaltaan jokseenkin tai enimmäkseen myönteisinä (n=64), kolmannes jokseenkin tai enimmäkseen kielteisinä (n=42) ja viidennes melko neutraaleina (n=21). Toimialakohdittaisessa vertailussa muutoksiin tyytyväisimpiä olivat sairaalapalvelualan vastaajat, jotka kokivat muutokset keskimäärin jokseenkin myönteisinä ( $\bar{x}=3,75$ ). Ra-

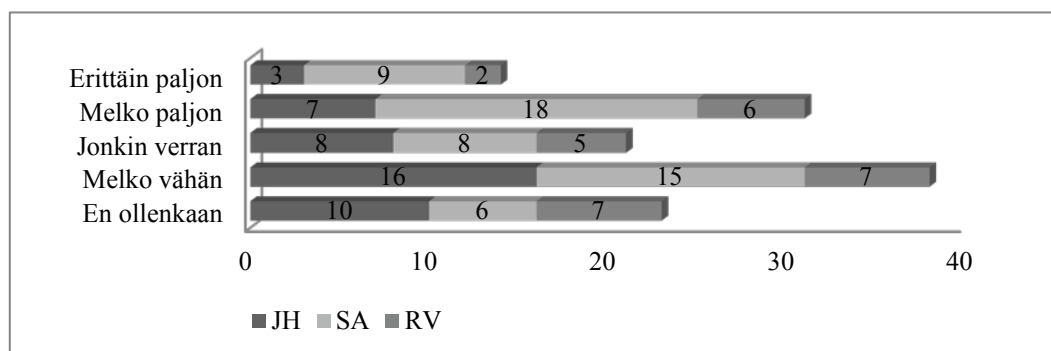


hoitus- ja vakuutusalan ( $\bar{x}=3,37$ ) sekä julkishallinnon ( $\bar{x}=2,98$ ) vastaajat arvioivat muutosten vaikutukset keskimäärin melko neutraaleiksi. (Kuvio 8)



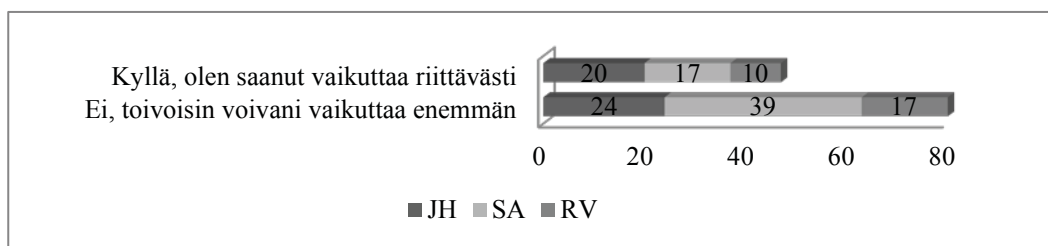
**Kuvio 8.** Muutosten koetut vaikutukset

Noin puolet vastaajista arvioi osallistuneensa muutosten suunnitteluun melko vähän tai ei ollenkaan ( $n=61$ ), kolmannes vastaajista melko tai erittäin paljon ( $n=45$ ) ja hieman vajaa viidennes ( $n=21$ ) jonkin verran. Sairaalapalvelualan ( $\bar{x}=3,16$ ) sekä rahoitus- ja vakuutusalan ( $\bar{x}=2,59$ ) vastaajat arvioivat osallistuneensa muutosten suunnitteluun keskimäärin jonkin verran, siinä missä julkishallinnon ( $\bar{x}=2,48$ ) vastaajat melko vähän. Keski johdon esimiehet ( $\bar{x}=4,42$ ) kokivat saaneensa osallistua muutosten suunnitteluun keskimäärin melko paljon, lähijohdon esimiehet jonkin verran ( $\bar{x}=3,30$ ) ja muu henkilöstö melko vähän ( $\bar{x}=2,43$ ). (Kuvio 9)



**Kuvio 9.** Osallistuminen muutosten suunnitteluun

Kaikista tutkimukseen osallistuneista henkilöistä reilu kolmasosa (n=47) koki muutosten suunnitteluun liittyvien vaikutusmahdollisuuksien olleen riittäviä, siinä missä hieman vajaa kaksi kolmasosaa (n=80) toivoi saavansa vaikuttaa muutoksiin enemmän. Sairaalapalvelualan vastaajista reilu kaksi kolmasosaa (n=39) toivoi lisää vaikutusmahdollisuuksia muutosten suunnitteluun, rahoitus- ja vakuutusalan vastaajista hieman vajaa kaksi kolmasosaa (n=17) sekä julkishallinnon vastaajista reilu puolet (n=24). Keskijohdon vastaajista kahdeksan kymmenestä (n=10), lähijohdosta hieman yli puolet (n=14) ja muusta henkilöstöstä neljä kymmenestä (n=23) arvioi vaikutusmahdollisuutensa riittäväksi muutosten suunnittelussa. Toisin sanoen kuusi kymmenestä muun henkilöstön vastaajasta (n=65), hieman vajaa puolet lähijohdon esimiehistä (n=13) ja kaksi kymmenestä (n=2) keskijohdon esimiehistä toivoi saavansa vaikuttaa enemmän muutosten suunnitteluun. Enemmän vaikutusmahdollisuuksia haluttiin muun muassa oman työkuvan määrittelyyn ja työnjaon selkeyttämiseen, työn aikatauluttamiseen ja työmäärän säätelemiseen, oman yksikön toiminnan suunnitteluun sekä esimies- ja työntekijävalintoihin. (Kuvio 10)



**Kuvio 10.** Vaikutusmahdollisuuksien riittävyys

### 3.3 Aineiston analyysi

#### 3.3.1 Analyysitaso ja -yksikkö

Fenomenografiassa tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan sellaisena, kuin tietty joukko ihmisiä sen ymmärtää ja käsittää (Niikko, 2003: 15–16). Peruslähtökohtana on muodostaa vastaajien käsityksistä systemaattinen kuvaus *kollektiivisella tasolla*: fenomenografiassa ei keskitytä vastaajiin yksittäisinä tapauksina, vaan vastauksista muodostetaan kokonaisuus (Häkkinen, 1996: 39). Analyysissä pyritään nostamaan esille vastaajien käsityksellisiä variaatioita yleisesti yksilötason

kuvauksien sijaan. Mielenkiinto kohdistuu siihen, millaisia käsitykset ovat sisältönsä ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa. (Huusko & Paloniemi, 2006: 165.) Tutkimuksen lopputuloksena muodostettavat kuvauskategoriat eivät niin ikään edusta suoraan yksittäisten tiedonantajien käsityksiä, vaan yksilöiden käsityksiä muiden joukossa ja erilaisia käsityksiä yleensä. Yksilölliset käsitykset ovat kiinnostavia vain suhteessa muihin käsityksiin. (Häkkinen, 1996: 33–34.) Eri tiedonantajien käsitykset voivat olla toisiaan tukevia, keskenään ristiriitaisia tai jopa vastakkaisia. Käsitykset vaihtelevat myös yksilöittäin, ja samalla tiedonantajalla voi olla useampia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenografiassa ei kuitenkaan tehdä yksilökohtaisia tarkasteluja eikä myöskään ryhmien välisten erojen tarkastelua, vaikka erilaisia ryhmittelyjä voidaankin tehdä. (Huusko & Paloniemi, 2006: 169.)

Fenomenografisessa tutkimuksessa puhutaan usein analyysiyksikön sijaan *merkitysyksiköstä*, jolla viitataan tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiin ilmaisuihin aineistossa. Merkitysyksikkö voi muodostua yhdestä tai useammasta sanasta, lauseesta ja virkkeestä, jotka kuvaavat samaa ajatuksellista kokonaisuutta. (Häkkinen, 1996: 41; Niikko, 2003: 33.) Koska fenomenografinen tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen, merkitysyksiköiden pituus määritellään sen perusteella, miten laajalle tiedonantajien käyttämien ilmausten ajatusyhteydet tekstissä ulottuvat (Huusko & Paloniemi, 2006: 167). Fenomenografisessa analyysissä pyritään ensisijaisesti löytämään tutkittavaa ilmiötä kuvaavien käsitysten monipuolinen kirjo etsimällä laadullisia erilaisuuksia tiedonantajien ilmaisusta. Analyysissä ollaan niin ikään kiinnostuneempia merkitysyksiköiden laadullisista eroavuuksista kuin merkitysyksiköiden määrän tai edustavuuden laskemisesta aineistosta (Niikko, 2003: 35). Koska fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita käsitysten laadullisista eroista – ei siis niinkään määrällisistä eroista – yksittäinen kuvauskategoria voi muodostua ainoastaan yhdestä merkitysyksiköstä (Uljens, 1989: 42–43) ja aineiston marginaalisiin käsitys saattaa olla teoreettisesti mielenkiintoisin (Huusko & Paloniemi, 2006: 169).

### 3.3.2 *Fenomenografisen analyysin vaiheet*

Fenomenografisen tutkimusotteen piirissä ei vallitse yhtä yksittäistä tapaa tehdä analyysiä (Marton, 1988: 154), ja tutkijat ovat esittäneet useita erilaisia malleja fenomenografisen analyysiprosessin suorittamiseksi (mm. Uljens, 1991; Häkkinen, 1996; Niikko, 2003). Osittain Niikkoa (2003: 33–39, 55) mukailleen analyysiprosessi jakautui tässä tutkimuksessa kolmeen vaiheeseen: (1) merkitysyksiköiden etsimiseen ja teemoittamiseen, (2) kuvauskategorioiden muodostamiseen ja (3) tulosavaruuden luomiseen.

### 3.3.2.1 *Merkitysyksiköiden etsiminen ja teemoittaminen*

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa etsittiin aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta kiinnostavia merkityksellisiä ilmaisuja eli merkitysyksiköitä. Aineistoa tarkasteltiin aluksi kokonaisuutena. Excell-muodossa olevat vastaukset luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi aineistosta (ks. Niikko, 2003: 33). Tämän jälkeen merkitysyksiköitä etsittiin vastauslomakekohtaisesti siten, että kustakin organisaatiosta kerätty aineisto käytiin aina kerrallaan läpi perehtymällä ensin esimiesten ja sitten alaisten vastauslomakkeisiin. Tällä tavoin pyrittiin säilyttämään ilmaisujen kontekstisidonnaisuus aineiston käsittelyn aikana. Vastauksia tarkasteltiin sana sanalta ja lause lauseelta, ja aineistosta korostettiin erivärisillä fonteilla tutkimuskysymyksen kannalta tärkeät ilmaisut. Kunkin vastauslomakkeen kohdalla yhdistettiin samaa asiasisältöä tarkoittavat ilmaisut yhdeksi merkitysyksiköksi, jolle annettiin oma järjestysnumero. Aineistosta muodostettiin kokonaisuudessaan 403 merkitysyksikköä. Merkitysyksiköt olivat laajuudeltaan erilaisia, ja ne saattoivat koostua sanasta, lauseesta, useista virkkeistä tai pidemmästä tekstikappaleesta.

Vaikka vastaukset käytiin läpi lomakekohtaisesti, aineistoa ei kuitenkaan analysoitu yksittäisinä tapauksina. Kaikista järjestysnumeroin koodatuista merkitysyksiköistä pyrittiin hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja, joiden pohjalta kullekin merkitysyksikölle annettiin niiden asiasisältöä kuvaava käsitteellinen nimi (ks. Niikko, 2003: 34). Merkitysyksiköiden alustavat ”teemanimet” johdettiin suoraan tiedonantajien ilmaisemista ydinsanoista, mutta analyysin myöhemmissä vaiheissa osa nimettiin uudelleen ja nostettiin abstraktimmalle tasolle. Tällä tavoin merkitysyksiköistä johdetut teemat toimivat muodostettavien kuvauskategorioiden pohjana. Teemojen muodostamisessa pyrittiin löytämään tekstiaineistosta muutosjohtajuutta kuvaavien käsitysten monipuolinen kirjo. Merkitysyksiköiden määrä ja edustavuus ei sinänsä ollut tärkeää, vaan aineistosta etsittiin mahdollisimman monia erilaisia teemoja. Kaikkia merkitysyksiköitä pidettiin siten yhtä oikeina ja tosina asettamatta niitä toisiinsa nähden paremmuusjärjestykseen. Liitteessä kahdeksan havainnollistetaan aineistositaattien avulla, miten tekstiaineistosta muodostettiin merkitysyksiköitä ja teemoja (Liite 8). Merkitysyksiköistä muodostettiin 29 teemaa. (Taulukko 6)

**Taulukko 6.** Merkitysyksiköiden jakautuminen teemoittain

<b>Nro</b>	<b>Teema</b>	<b>JH</b>	<b>SA</b>	<b>RV</b>	<b>Esi- mies</b>	<b>Henki- löstö</b>	<b>Yht.</b>
1	Tavoitteiden asettaminen	0	3	3	3	3	<b>6</b>
2	Ajankäytön hallitseminen	6	15	8	13	16	<b>29</b>
3	Työ- ja vastuun selkeyttäminen	4	6	5	5	10	<b>15</b>
4	Koulutuksen järjestäminen	9	10	4	7	16	<b>23</b>
5	Perehdyttäminen ja opastaminen	5	5	2	5	7	<b>12</b>
6	Ajan tasalla pitäminen	23	23	10	16	40	<b>53</b>
7	Palautteen kerääminen	1	2	0	1	2	<b>3</b>
8	Virheiden korjaaminen	1	8	1	2	8	<b>10</b>
9	Palautteen antaminen	0	4	2	1	5	<b>6</b>
10	Vastuun delegoiminen	1	3	2	3	3	<b>6</b>
11	Mielipiteiden kuunteleminen	9	23	5	10	27	<b>37</b>
12	Näkemyksen eteenpäin välittäminen ja yhteensovittaminen	7	11	2	3	17	<b>20</b>
13	Vaihtoehtoista keskusteleminen	3	11	0	7	7	<b>14</b>
14	Tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kohtelemisen	8	8	1	3	14	<b>17</b>
15	Muutostarpeen perusteleminen	13	18	1	17	15	<b>32</b>
16	Henkilökohtaisen merkityksen an- taminen	4	3	0	5	2	<b>7</b>
17	Muutosmyönteisesti suhtautuminen	5	8	0	7	6	<b>13</b>
18	Muutokseen sitoutuminen	0	3	0	3	0	<b>3</b>
19	Uskon valominen	2	2	1	4	1	<b>5</b>
20	Tunnustuksen antaminen	0	1	0	1	0	<b>1</b>
21	Yhteishengen vahvistaminen	4	10	11	8	17	<b>25</b>
22	Erilaisten tunnereaktioiden huomi- oiminen	2	4	4	3	7	<b>10</b>
23	Muutosvastarinnan hyväksyminen	3	5	1	4	5	<b>9</b>
24	Huolien kuunteleminen	1	2	4	5	2	<b>7</b>
25	Empatian ilmaiseminen	2	2	2	3	3	<b>6</b>
26	Huumorin käyttäminen	0	0	2	0	2	<b>2</b>
27	Huolenpidon osoittaminen	2	5	2	3	6	<b>9</b>
28	Aktiivinen läsnäoleminen	0	5	3	8	0	<b>8</b>
29	Rauhallinen keskusteleminen	1	4	6	8	3	<b>11</b>

3.3.2.2 *Kuvauskategorioiden muodostaminen***Ala- ja yläkategorioiden muodostaminen**

Analyysin toisessa vaiheessa keskityttiin merkitysyksiköistä johdettujen teemojen kääntämiseen eli transformointiin kategorioiksi. Kategoriat muodostettiin sekä vastaajien käyttämien ilmausten abstrahoinnin että tutkijan niistä tekemien tulkin-  
tojen ja teoreettisen vertailun kautta. Kategorioiden rajat pyrittiin määrittelemään sisällön perusteella niin, että ne ovat loogisessa suhteessa toisiinsa eivätkä mene toistensa kanssa limittäin. Teemoista muodostettiin ensin alakategorioita, jotka yhdistettiin teoreettisista lähtökohdista käsin edelleen laaja-alaisemmiksi ylempään tason kategorioiksi eli kuvauskategorioiksi. Kuvauskategoriat ovat abstrakteja ja konstruktioita, jotka sisältävät käsitysten ja kokemusten ominaispiirteet sekä niiden empiirisen ankkuroinnin aineistoon. Kuvauskategoriat ovat ns. muodollisia yhteenvetoja käsitysten kuvauksista, ja niitä voidaan pitää tutkimuksen päätulok-  
sena. (Ks. Niikko, 2003: 36–37.)

Oleennaista kategorioiden muodostamisessa oli tutkijan intuitiivisuuteen ja teoreettiseen perehtyneisyyteen perustuva oivallus siitä, että tiettyjen kategorioiden välillä oli havaittavissa eräänlainen looginen yhteys ja ”punainen lanka”. Joistakin vastaajien käyttämistä alkuperäisilmauksista ei käynyt eksplisiittisesti ilmi, mistä johtajuusteoreettisesta käsitteestä on kysymys, joten tutkijalta edellytettiin herkkyyttä tunnistaa aineistosta nousevia teoreettisesti mielekkäitä käsitteitä. Erilais-  
ten kokeilujen jälkeen 29 teemaa yhdistettiin 12 alakategoriaksi, joista muodostettiin edelleen 4 yläkategoriaa. (Taulukko 7)

**Taulukko 7.** Kuvauskategorioiden muodostaminen

Yläkategoria	Alakategoria	Teema
I Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys	<i>A. Tavoitteiden asettaminen</i>	– tavoitteiden asettaminen
	<i>B. Resursseista huolehtiminen</i> – ajankäytön hallitseminen – työ- ja vastuujon selkeyttäminen – osaamisen kehittäminen (koulutuksen järjestäminen, perehdyttäminen ja opastaminen)	– ajankäytön hallitseminen – työ- ja vastuujon selkeyttäminen – koulutuksen järjestäminen – perehdyttäminen ja opastaminen
	<i>C. Edistymisen seuraaminen</i> – ajan tasalla pitäminen – palautteen kerääminen – virheiden korjaaminen – palautteen antaminen	– ajan tasalla pitäminen – palautteen kerääminen – virheiden korjaaminen – palautteen antaminen

(jatkuu seuraavalla sivulla)

(jatkoa edelliseltä sivulta)

II Osallistava muutosjohtajuuskäsitys	<i>D. Vastuun delegoiminen</i>	– vastuun delegoiminen
	<i>E. Konsultoiva suunnitteleminen</i> – työryhmien perustaminen – näkemysten kysyminen ja kuunteleminen – näkemysten eteenpäin välittäminen	– työryhmien perustaminen – näkemysten kysyminen ja kuunteleminen – näkemysten eteenpäin välittäminen
	<i>F. Jaettu päätöksen tekeminen</i> – vaihtoehtoista keskusteleminen – konsensuksen muodostaminen – tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kohteleminen	– vaihtoehtoista keskusteleminen – konsensuksen muodostaminen – tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kohteleminen
III Innostava muutosjohtajuuskäsitys	<i>G. Vision merkityksellistäminen</i> – muutostarpeen perustelemineen – henkilökohtaisen merkityksen antaminen	– muutostarpeen perustelemineen – henkilökohtaisen merkityksen antaminen
	<i>H. Esimerkkinä oleminen</i> – muutosmyönteisesti suhtautuminen – muutokseen sitoutuminen	– muutosmyönteisesti suhtautuminen – muutokseen sitoutuminen
	<i>I. Rohkaiseva kannustaminen</i> – uskon valaminen – tunnustuksen antaminen – yhteishengen vahvistaminen	– uskon valaminen – tunnustuksen antaminen – yhteishengen vahvistaminen
IV Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys	<i>J. Tunteiden oikeuttaminen</i> – erilaisten tunnereaktioiden tiedostaminen – muutosvastarinnan hyväksyminen	– erilaisten tunnereaktioiden tiedostaminen – muutosvastarinnan hyväksyminen
	<i>K. Ahdistuneisuuden purkaminen</i> – huolien kuunteleminen – empatian ilmaiseminen – huumorin käyttäminen	– huolien kuunteleminen – empatian ilmaiseminen – huumorin käyttäminen
	<i>L. Turvallisuudentunteen luominen</i> – huolenpidon osoittaminen – aktiivinen läsnäoleminen – rauhallinen keskusteleminen	– huolenpidon osoittaminen – aktiivinen läsnäoleminen – rauhallinen keskusteleminen

### Kategorioiden teoreettis-käsitteellinen reflektointi

Fenomenografisessa tutkimuksessa tavoitellaan laadullista, tiedonantajien ilmaisuista tulkittua tietoa käsityksistä. Tilastollisen yleistettävyyden sijaan siinä on keskeistä tulosten teoreettisen yleisyyden saavuttaminen eli sen, että käsityksiä tarkastellaan teoreettisella, universaalien käsitteiden tasolla. Fenomenografisten tutkimustulosten merkitys perustuu siihen, että johtopäätökset liittyvät yleisiin

teoreettisiin ongelmiin, eivätkä vain kuvaa vaan myös selittävät käsityksiä. (Ahonen, 1996: 152.) Näin ollen ala- ja yläkategorioiden muodostamisen jälkeen ryhdyttiin kuvaamaan ja tulkitsemaan aineistosta löytyneitä kategorioita abstraktimmalla teoreettisella tasolla. Aineistosta pyrittiin nostamaan esille sekä samanlaisuuksia että erilaisuuksia suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen ja teoreettisiin käsitteisiin. Tässä vaiheessa analyysiprosessiin otettiin mukaan käsitteellistä vertailua olemassa oleviin muutosjohtajuuden malleihin. Analyysi suoritettiin kuitenkin siinä järjestyksessä, että ensin katsottiin, mitä kategorioita empiirisestä aineistosta nousi, sekä sen jälkeen etsittiin kytköksiä aikaisempiin malleihin. Vertailua suoritettiin johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuudessa esiintyvien keskeisten auktoriteettien laatimiin rationaalsiin (Liite 2), tyyliteoreettisiin (Liite 3) ja neokarismaattisiin (Liite 4) johtajuusmalleihin. Yhteensä 49 liitteenä olevasta johtajuusmallista valittiin aluksi syvemmän reflektoinnin ja vertailun kohteeksi 15 mallia (5 kustakin lähestymistavasta) sellaisista teoksista, joihin oli Google Scholarin mukaan viitattu eniten.

Vertaaminen vallitseviin johtajuusmalleihin mahdollisti empiiristen löydösten kytkemisen olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. Vertailun perusteella havaittiin, että emansipoivaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaava kategoria oli jäänyt vähemmälle huomiolle niin rationaalisissa, tyyliteoreettisissa kuin neokarismaattisissa malleissa. Reflektointia suoritettiin tämän kategorian osalta muutosjohtajuuden aikaisempien mallien lisäksi yksilödynaamisiin muutosmalleihin sekä sosiaali- ja hoitotieteiden alojen tutkimuksessa käytettyihin emotionaalisen tuen (emotional support) ja tunteiden säätelämisen (emotion regulation) käsitteisiin.

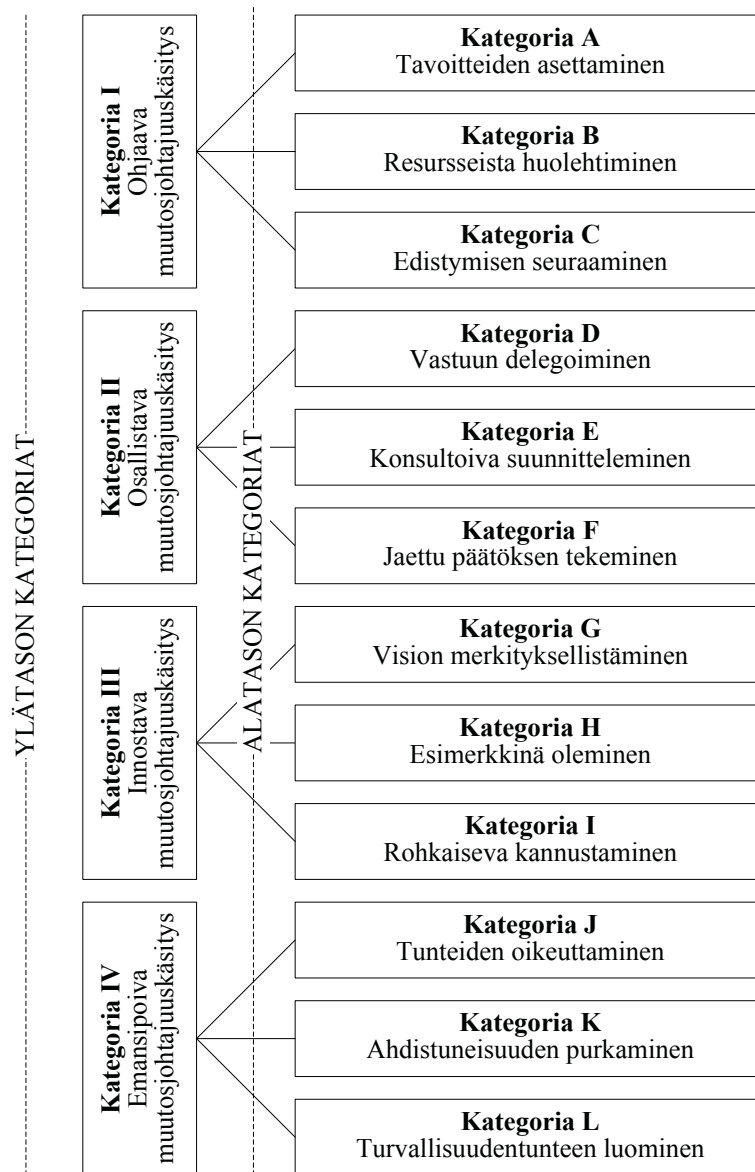
### *3.3.2.3 Tulosavaruuden luominen*

Analyysin viimeisessä vaiheessa tarkasteltiin kategorioiden välisiä suhteita pyrkimällä luokittelemaan kategoriat niiden keskeisten ominaisuuksien perusteella teoreettisesti mielekkäällä tavalla. Fenomenografisessa tutkimuksessa kategorioista voidaan rakentaa kuvauskategoriasysteemi tai tulosavaruus, jonka avulla tuloksia kuvataan. Kuvauskategoriasysteemi kuten tulosavaruuskin hahmottuvat lopullisen analyysin seurauksena, joten niitä ei voida valita etukäteen tutkijan esioletusten pohjalta. (Niikko, 2003: 38.) Tässä tutkimuksessa kuvauskategorioita päädyttiin havainnollistamaan tulosavaruuden avulla. Käsitteiden välisiä suhteita voidaan kuvata tulosavaruudessa lukuisin eri tavoin: käsitykset voivat olla toisiinsa horisontaalisessa, vertikaalisessa tai hierarkkisessa suhteessa. Ne voidaan lisäksi jäsentää x- ja y-ulottuvuuksilla. (Barnard, McCosker & Gerber, 1999: 220–221; Niikko, 2003: 39.)



## Kategorioiden horisontaalinen luokittelu

Kaikki kategoriat nähtiin tässä tutkimuksessa toistensa kanssa samanarvoisina ja tasavertaisina joka suhteessa niin tärkeyden kuin tason suhteen. Kategoriat erosiivat toisistaan ainoastaan niiden sisällön perusteella, joten kategoriat luokiteltiin toisiinsa nähden horisontaalisesti. (Ks. Ahonen, 1996: 128; Niikko, 2003: 38.) Esimiesten ja muun henkilöstön käsitykset muutosjohtajuudesta jaoteltiin niin ikään neljään horisontaalisesti luokiteltuun kuvauskategoriaan: (1) ohjaavaan, (2) osallistavaan, (3) innostavaan ja (4) emansipoivaan. (Kuvio 11)



**Kuvio 11.** Horisontaalinen kuvauskategoriasysteemi

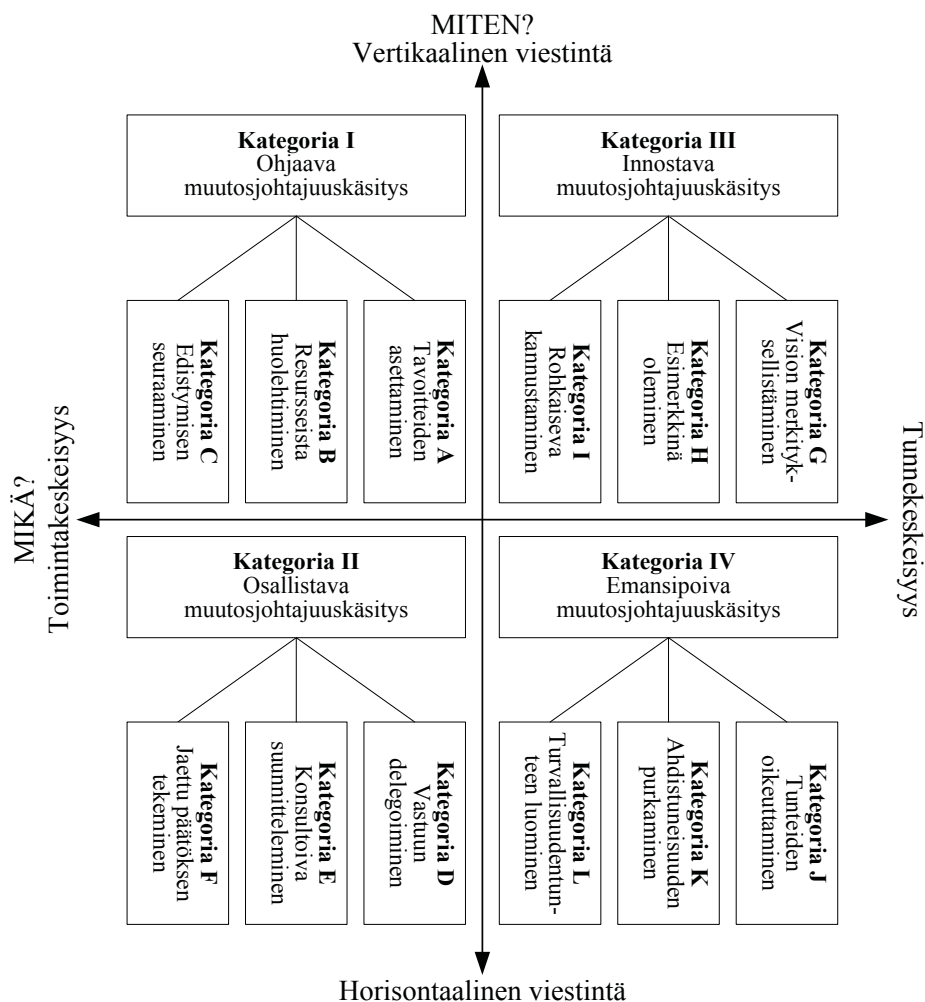
### Kategorioiden jäsentäminen x- ja y-ulottuvuuksilla

Horisontaalisen luokittelun lisäksi kategorioiden välisiä suhteita jäsennettiin kahdella toisiaan ristikkäisesti leikkaavalla ulottuvuudella. Vaakatasossa olevalla x-ulottuvuudella kategorioita luokiteltiin niiden sisällön perusteella esittämällä aineistolle kysymys siitä ”*mitkä ovat tekstiaineiston perusteella muutosjohtajuuden keskeisiä elementtejä ja osa-alueita?*” (Ks. Häkkinen, 1996: 26; Niikko, 2003: 38–39.) Kategorioita eroteltiin toisistaan tämän ulottuvuuden avulla sen suhteen, kuvaavatko ne enemmän toimintakeskeistä vai tunnekeskeistä esimiestoimintaa. Johtajuustyylejä ja ryhmädynamiikkaa koskevassa kirjallisuudessa vastaava jaottelu on tehty perinteisesti ulottuvuuksilla tehtäväsuuntautunut vs. suhdesuuntautunut (mm. Benne & Sheats, 1948; Festinger, Schachter & Back, 1950; Likert, 1961; Fiedler, 1967; Hersey, & Blanchard, 1969; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985; Zaccaro & Lowe, 1988), tehtävätoiminnot vs. sosio-emotionaaliset toiminnot (Bales, 1954; Slater, 1955), rakenteesta huolehtiminen vs. ihmisten huomioiminen (Fleishman, 1953; Halpin, 1956) tai transaktionaalinen vs. transformaatio-naalinen (Bass, 1985).

Pystytasossa oleva y-ulottuvuus nousi tekstiaineiston analyysin pohjalta (Barnard, McCosker & Gerber, 1999: 220–221), kun useiden vastaajien havaittiin kiinnittävän huomiota esimiehen ja alaisen välisen viestinnän suuntaan. Aineistolle esitettiin toinen kysymys siitä ”*miten viestinnän suunta ilmenee vastaajien muutosjohtajuuskäsityksissä?*” Kuvatessaan odotuksiaan ja toiveitaan muutosjohtajuudesta monet vastaajat pohtivat sitä, millaista on hyvä vuorovaikutus ja viestintä esimiehen taholta organisaatiomuutoksen aikana: esimieheltä odotettiin tiedottamista, puhumista, kertomista, ohjaamista, opastamista, neuvomista; sekä toisaalta avointa vuorovaikutuksellista viestintää: kuuntelemista, keskustelemista ja neuvottelemista.

Toisaalta pidettiin siis tärkeänä sitä, että esimies jakaa alaisilleen riittävästi tietoa sekä täsmällisiä neuvoja ja ohjeita muutoksen aikana. Muutosjohtajuutta kuvattiin lähinnä esimiehen taholta alaisille kulkevana yksisuuntaisena tiedon- ja merkitystensiirtotapahtumana, jossa esimiehellä on aktiivinen ja keskeinen rooli, siinä missä alaiset nähtiin lähinnä passiivisina viestien vastaanottajina ja kommunikation kohteina. Tämän tyyppiseen esimieskeskeiseen ja ylhäältä-alaspäin suuntautuvaan kommunikationäkemykseen perustuvat kategoriat luokiteltiin vertikaaliksi viestinnäksi. Toisaalta taas esimieheltä edellytettiin alaisten lähettämien viestien vastaanottamista, sekä niihin reagoimista ja vastaamista. Häneltä odotettiin alaisten mielipiteiden, ajatusten ja tunteiden kuuntelemista ja huomioimista, sekä yhdessä keskustelemista muutosta koskevista asioista. Alaiset nähtiin kommunikation kohteen sijaan enemmänkin aktiivisina toimijoina, jotka muuttavat ajatte-

luuan ja toimintatapojaan jakamalla kokemuksia ja ajatuksia avoimessa vuorovaikutuksessa esimiehensä ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tällaiseen avoimeen vuorovaikutukseen ja tasavertaisuuteen pyrkivään kommunikaationäkemykseen perustuvat kategoriat luokiteltiin horisontaaliseksi viestinnäksi (ks. ”vertical/lateral communication flow” Robbins, 2001: 289–290). Esimiestoiminnan jaottelulla vertikaaliseen ja horisontaaliseen viestintään on yhdenmukaisuutta autoritaariseen ja demokraattiseen johtajuustyyliin (ks. Lewin & Lippitt, 1938, Lewin, Lippitt & White, 1938; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Likert, 1961). Vertailemalla kategorioiden välisiä yhdistäviä ja erottavia ominaisuuksia muodostettiin niin ikään kaksi kohdeilmiötä jäsentävää ulottuvuutta: *toimintakeskeisyys vs. tunnekeskeisyys* sekä *vertikaalinen vs. horisontaalinen viestintä*. Asettamalla nämä ulottuvuudet toistensa kanssa ristikkäin kehitettiin kategorioiden välisiä suhteita jäsentävä nelikenttä. (Kuvio 12)



**Kuvio 12.** Kategorioiden jäsentäminen tulosvaruudeksi

Taulukosta 8 voidaan havaita, että ohjaava muutosjohtajuuskäsitys painottui tutkimusaineistossa suhteellisesti eniten, sillä kaikkiaan 403 merkitysyksiköstä 160 eli noin 40 % sijoittui tähän kategoriaan. Hieman vajaa neljännes merkityskategorioista sijoittui puolestaan osallistavaa (n=94) ja innostavaa (n=86) muutosjohtajuuskäsitystä kuvaaviin kategorioihin. Emansipoivaan muutosjohtajuuskäsitykseen liitettyjä merkitysyksiköitä esiintyi aineistossa selkeästi vähiten, noin 15 %. Merkitysyksiköiden jakautumisessa toimialakohtaisesti tai vastaajien aseman perusteella ei esiintynyt huomattavia eroja. (Taulukko 8)

**Taulukko 8.** Merkitysyksiköiden jakautuminen kuvauskategorioittain

KATEGORIA	JH	SA	RV	Esi- miehet	Henki- löstö	Yht.
<b>I Ohjaava muutosjohtajuus</b>	<b>49</b>	<b>76</b>	<b>35</b>	<b>53</b>	<b>107</b>	<b>160</b>
Tavoitteiden asettaminen	0	3	3	3	3	6
Resursseista huolehtiminen	24	36	19	30	49	79
Edistymisen seuraaminen	25	37	13	20	55	75
<b>II Osallistava muutosjohtajuus</b>	<b>28</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>68</b>	<b>94</b>
Vastuun delegoiminen	1	3	2	3	3	6
Konsultoiva suunnitteleminen	16	34	7	13	44	57
Jaettu päätöksen tekeminen	11	19	1	10	21	31
<b>III Innostava muutosjohtajuus</b>	<b>28</b>	<b>45</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>41</b>	<b>86</b>
Vision merkityksellistäminen	17	21	1	22	17	39
Esimerkkinä oleminen	5	11	0	10	6	16
Rohkaiseva kannustaminen	6	13	12	13	18	31
<b>IV Emansipoiva muutosjohtajuus</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>62</b>
Tunteiden oikeuttaminen	5	9	5	7	12	19
Ahdistuneisuuden purkaminen	3	4	8	8	7	15
Turvallisuudentunteen luominen	3	14	11	19	9	28

### Kompassimetafora tulosavaruuden visualisoijana

Tulosavaruus on tutkijan luoma visuaalinen representaatio, joka jäsentää tutkittavaa ilmiötä koskevien käsitysten välisiä loogisia suhteita. Tulosavaruus voidaan visualisoida esimerkiksi taulukon, kuvion tai diagrammin muodossa. (Ks. Säljö, 1988: 44; Barnard, McCosker & Gerber, 1999: 220; Niikko, 2003: 39.) Tulosavaruuden avulla tutkija kuvaa tutkittavaa ilmiötä tietyistä näkökulmista tiedonantajien siitä muodostamien käsitysten kautta. Tulosavaruus havainnollistaa siten tiedonantajien erilaisia tapoja käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä, mutta yhtäältä myös tutkittavaa ilmiötä. (Marton & Booth, 1997: 124.) Marton ja Booth (1997: 125)

korostavat, että tulosavaruuden luomisessa tulisi huomioida kolme seikkaa: (1) kuvauskategorioiden tulee olla selkeässä suhteessa tutkittavaan ilmiöön, (2) kuvauskategorioiden tulee olla loogisessa suhteessa toisiinsa nähden sekä (3) kuvauskategorioita tulee olla mahdollisimman vähän ja niiden tulee ”vangita” aineistossa esiintyvät kriittiset variaatiot.

Tutkimustuloksia havainnollistavan tulosavaruuden visualisointiin etsittiin ideoita metaforista. Metaforien käyttöä on alettu suosia organisaatiotutkimuksen piirissä viime vuosina (Tourish & Hargie, 2012: 1048). Metaforat ovat tärkeä osa teorioiden kehittämistä, sillä niiden avulla voidaan havainnollistaa organisatorisia prosesseja monista eri näkökulmista (Fleming, 2005: 48). Kriittisimpien näkemysten mukaan metaforia pidettiin pitkään akateemisissa yhteisöissä tieteellisen ajattelun ja kirjoittamisen saastuttajina. Metaforat nähdään kuitenkin tänä päivänä myönteisemmässä valossa: kognitiivisen prosessoinnin keskeisenä ja jopa välttämättömänä apuvälineenä. Metaforat kannustavat tutkijoita luovaan ajatteluun ja mahdollistavat erilaisten mielikuvien yhdistämisen teoreettisiin käsitteisiin innovatiivisella tavalla. (Boxenbaum & Rouleau, 2011: 272–273.) Ne toimivat heuristisena keinona monimutkaisten sosiaalisten ilmiöiden käsitteellistämässä yksinkertaisella tavalla (Alvesson, 1995: 9). Metaforien avulla voidaan siirtää tietoa tunteesta käsitteestä toiseen (Jensen, 2006: 40) vertailemalla yhtäläisyyksiä kahden toisiinsa liittymättömän ilmiön välillä (Morgan, 1997: 5). Vertailun lopputuloksena syntyy parhaassa tapauksessa uusi näkökulma ja aikaisempaa selkeämpi ymmärrys kohdeilmiöstä (Boxenbaum & Rouleau, 2011: 275). Pohjimmiltaan suuri osa sosiaalisesta todellisuudestamme rakentuu metaforien varaan (Tourish & Hargie, 2012: 1047).

Organisaatiomuutosta on kuvattu kirjallisuudessa metaforisesti usein *matkana* (journey), jossa organisaatio siirretään vallitsevasta olotilasta haluttuun tavoitettiin tulevaisuudessa (Marshak, 1993: 400; Inns, 1996: 20–21; Gill, 2003: 309). Osittain tämän matkametaforan päälle rakentaen esimiesten ja henkilöstön muutosjohtajuuskäsityksiä tiivistävät kuvauskategoriat päädyttiin visualisoimaan kompassimetaforan muodossa: *kompassin* avulla voidaan määritellä eri *ilmansuunnat*, joiden varassa voidaan kulkea kohti muutosmatkan päämäärää. Kompasissa olevat ilmansuunnat havainnollistavat vastaajien erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia, mutta toistensa kanssa merkityssisällöltään samanarvoisia käsityksiä muutosjohtajuudesta. 5.1 Yhteenveto tuloksista -luvun kuviossa 13 esitetään tämän tutkimuksen tulosten pohjalta muodostettu kuva esimiesten ja henkilöstön käsityksistä muutosjohtajuudesta kompassimetaforan valossa visualisoituna. Kompasimetaforan valossa pyritään jäsentämään sitä, kuinka muutosjohtajuus voidaan kokea ja käsitteellistää eri tavoin riippuen siitä, mistä suunnasta ja näkökulmasta ilmiötä tarkastellaan (ks. Häkkinen, 1996: 26–27).

## 4 TULOSTEN TARKASTELU

### 4.1 Keskeiset tutkimustulokset

#### 4.1.1 Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys

Ohjaavaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaavan kategorian alle koottiin esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka esimieheltä odotetaan muutostilanteessa täsmällisiä toimintaohjeita sekä jämäkkää tehtävien organisointia ja muutosprosessin hallintaa. Monet vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies luo selkeät tavoitteet ja rakenteet työryhmän toiminnalle sekä huolehtii muutokseen tarvittavista resursseista. Näkemyksen taustalla vaikuttaa alaisten halu tulla johdetuksi kaoksen ja epäjärjestyksen keskellä. Ohjaavan muutosjohtajuuskäsityksen mukaan esimiehellä on viestinnässä aktiivisempi ja keskeisempi rooli, siinä missä alaisia pidetään lähinnä passiivisina viestien vastaanottajina ja kommunikaation kohteina. Ohjaavassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu siten toimintakeskeisyys ja esimiehen taholta alaisille, ylhäältä-alaspäin, kulkeva yksisuuntainen vertikaalinen viestintä. Esimiesten ja henkilöstön käsitykset ohjaavasta muutosjohtajuudesta ryhmittivät kolmeen alakategoriaan: (1) tavoitteiden asettamiseen, (2) resursseista huolehtimiseen ja (3) edistymisen seuraamiseen.

##### 4.1.1.1 Tavoitteiden asettaminen

Tutkimusaineistosta nousi vahvasti esille tavoitteiden asettamisen merkitys osana ohjaavaa muutosjohtajuuskäsitystä. Monissa vastauksissa korostui näkemys siitä, että esimiehet tarvitsevat ylimmältä johdolta muutoksen aikana selkeän päämäärän, vision, jonka avulla he voivat suunnata oman yksikkönsä ja alaistensa toimintaa kohti tulevaisuutta. Vastaajien mukaan esimieheltä odotettiin konkreettisia ja realistisia visioon perustuvia lyhyen tähtäimen välitavoitteita sekä tarkkaa muutostavoitteiden määrittelyä. Vastaukset luovat kuvaa siitä, että transformaation kaltaiset suuret organisaatiomuutokset toteutetaan tyypillisesti ylimmän johdon aloitteesta ohjaamalla ihmisten toimintaa ylhäältä alaspäin. Siinä missä ylin johto määrittelee vision ja strategiset suuntalinjat muutokselle, vastuu konkreettisten suunnitelmien laatimisesta ja toteuttamisesta näyttää jäävän pitkälti lähi- ja keski-johdon vastuulle. Vastausten perusteella alempien johtotasojen mahdollisuudet vaikuttaa vision muotoiluun ovat siten vähäisimmät, ja heidän tehtävänä on lähinnä rakentaa ja ylläpitää yksikköjensä toimintaa ylimmän johdon laatiman vision mukaisesti.

Osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä piti yhtenä keskeisenä tehtävänä muutostilanteessa ylimmän johdon laatiman vision ”pureskelemista” pienempiin osiin (välitavoitteisiin), jolloin muutoksesta tulee helpommin ymmärrettävissä ja hallittavissa oleva kokonaisuus. Tässä yhteydessä painotettiin sitä, että esimiehet tarvitsevat ensin itse ylimmältä johdolta riittävän selkeän vision kyetäkseen asettamaan asianmukaiset tavoitteet omassa yksikössään, sekä suunnatakseen edelleen omia alaisiaan vision mukaiseen toimintaan. Tavoitteiden asettaminen näyttää edellyttävän niin ikään esimieheltä ajanhallintaan liittyvän paradoksin ymmärtämistä: toisaalta hänen tulee suunnata yksikön toimintaa kohti tulevaisuutta pitkän tähtäimen päämäärällä, visiolla, sekä toisaalta laatia realistiset lyhyen tähtäimen tavoitteet.

*”Saada riittävän selkeä visio johdolta, jotta pystyy itse mieltämään suunnan ja tavoitteet. Ja edelleen sisäistää itse tavoitteet mihin ollaan menossa, jotta pystyy ne markkinoimaan alaisille riittävän hyvin. Minun tulee tietää visio ja tavoitetilä ja riittävän useasti informoida alaisia siitä mihin ollaan menossa. Esimiehen rooli on olla suodattimena, pureskella tieto omaa yksikköä koskevissa asioissa pienempiin osiin.” (SA<sup>2</sup>6E)*

*”Esimiehenä toimin muutoksen agenttina, minun tehtäväni on toteuttaa käytännön tasolla muutoksen läpivieminen. (...) Tehtäväni on nähdä muutosvaiheen yli, lopputulokseen, siihen mitä tavoitellaan ja auttaa henkilöstöä pääsemään samaan tavoitteeseen.” (SA<sup>1</sup>44E)*

*”Ison joukon mukana pitäminen. Päämäärän esille tuominen.” (SA<sup>1</sup>41E)*

Organisaatiomuutosten toteuttamisessa koettiin ongelmallisena se, että esimiehillä itselläänkään ei ole yhteistä näkemystä muutoksen suunnasta ja päämäärästä – eli visiota. Ilman ylimmän johdon selkeästi artikuloimaa visiota saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa alempien johtotasojen esimiehet eivät tiedä, mistä muutoksessa on kysymys ja mihin suuntaan sillä pyritään. Tällaisessa tilanteessa esimiehet kokivat hankalana toimia oikein ylimmän johdon odotusten mukaisesti ja lähteä toteuttamaan muutosta käytännön toiminnan tasolla omissa yksiköissään. Vastajat peräänkuuluttivatkin, että muutostilanteessa tulisi taata mahdollisimman yhdenmukainen tiedottaminen ylimmältä johdolta esimiestahoon ja muuhun henkilöstöön päin.

*”Johtokaan ei ole aina ollut tietoinen siitä, mitä pitäisi tehdä ja mihin suuntaan pyrkiä. Tilanne on välillä ollut hyvinkin sekava ja ristiriitainen. Välillä tuntuu siltä että ollaan hiekkalaatikossa jossa pomot riitelee lapiosta.” (RV21H)*

Moni vastaaja oli kokenut työtehtävien hoidon muutoksen aikana sekavana ja toivoi saavansa esimieheltään selkeät tavoitteet, joihin tulisi suunnata. Sen lisäksi

että tavoitteiden asettamisen koettiin auttavan työtehtävien suorittamisessa sillä nähtiin olevan keskeinen merkitys myös motivaatiolle. Eräs henkilöstön vastaaja toi esille, että muutostilanteen myötä tavoite oli kadonnut, mikä oli johtanut edelleen myös motivaation vähenemiseen.

*”Työtehtävien hoito on jotenkin tosi sekavaa. (...) Olisi ollut kiva tietää (...) ja mitä ovat ne tavoitteet mihin minun tulisi suunnata.” (RV24H)*

*”Motivaatio tavoitteen kadottua. Strategian muutos tuli annettuna.” (RV10H)*

#### 4.1.1.2 *Resursseista huolehtiminen*

Esimiesten ja henkilöstön vastaukset luovat kuvaa siitä, että esimiehen tehtävänä on huolehtia organisaatiomuutoksen aikana siitä, että henkilöstöresurssit ovat yhtenevässä linjassa asetettujen muutostavoitteiden kanssa. Resursseista huolehtimisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työyhteisön toiminnan organisointia ja henkilöstön työpanosten kohdentamista muutostavoitteiden mukaisesti siten, että työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista tukevat ratkaisut tulevat huomioiduksi muutosten aikana. Moni vastaaja koki olevansa jatkuvien muutosten seurauksena sekä määrällisesti että laadullisesti kuormittavien työtaakkojen alla: liikaa työtä sekä liian vähän aikaa, koulutusta, perehdytystä ja opastusta muuttuneissa työtehtävissä suoriutumiseen<sup>10</sup>. Niin esimiehet kuin henkilöstön vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies huomioi muutosta koskevassa päätöksenteossa ja suunnittelussa myös työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä ja jaksamista tukevat ratkaisut. Esimiesten ja henkilöstön käsitykset muutosjohtajuudesta resursseista huolehtivana toimintana jakautuivat kolmeen alakategoriaan: (1) ajankäytön hallitsemiseen, (2) tehtävä- ja vastuujaon selkeyttämiseen sekä (3) osaamisen kehittämiseen.

#### **Ajankäytön hallitseminen**

Vastauksista nousi esille näkemys siitä, että esimieheltä odotetaan muutostilanteessa selkeää ja realistista suunnitelmaa muutokseen aikataulusta. Muutostilanne näyttää edellyttävän esimieheltä tarkkaa ajankäytön suunnittelua, sillä hänen on huolehdittava samanaikaisesti työyhteisön perustehtävästä ja muutosprosessin etenemisestä. Realistisen ajankäytön hallinnan kannalta pidettiin tärkeänä, että

---

<sup>10</sup> *Työn määrällinen kuormittavuus* merkitsee sitä, että tehtäviä on liian paljon suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. *Työn laadullinen kuormittavuus* ilmenee muun muassa tilanteessa, jossa työntekijällä ei ole riittävästi asianmukaista tietoa ja osaamista suoriutuakseen työstä hyvin (role ambiguity) tai työhön kohdistuvat vaatimukset ovat ristiriitaisia (role conflict). (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001: 407.)



ajankäyttö suunnitellaan oikein suhteessa muutoksen laajuuteen ja väheneviin resursseihin.

*”Jonkinlainen suunnitelma muutoksen aikataulusta.” (SA<sup>1</sup>8H)*

*”Ajankäytön hallinta. (...) Jatkuvat säästöpainet johtavat resurssien vähentymiseen, kiireen lisääntymiseen ja oman ajankäytön hallinnan vähentymiseen ilman, että tähän voi itse vaikuttaa. (...) Tarkka etukäteissuunnittelu, jotta vähenevien resurssien kanssa tullaan toimeen.” (SA<sup>1</sup>26H)*

Vastajien mukaan yksi keskeinen haaste muutosten läpiviemisessä on siinä, että muutokset pyritään toteuttamaan tavallisesti ilman niille varattua erillistä aikaa tai lisäapua. Monet vastaajat olivat huolissaan siitä, että aikataulut suunnitellaan tavallisesti liian tiukoiksi, ja muutokset yritetään viedä nopeasti läpi ”vasemmalla kädellä” päivittäisen perustehtävän ohella. Yksi syy tähän näyttää olevan ajanpuute: monet esimiehet kirjoittivat, että heille ei useinkaan anneta ylimääräisiä resursseja muutosten organisointiin. Tämä asettaa sekä esimiehet että henkilöstön hyvin vaativaan ja haasteelliseen asemaan, sillä muutostilanteet työllistävät heitä tavallista arkea enemmän.

*”Enemmän aikaa ja resursseja muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Suurin haaste on ainainen kiire ja aikapaine. Ylimääräisiä resursseja muutoksen organisointiin ei ole.” (SA<sup>2</sup>5E)*

*”Aika, muutokset tehdään entistä nopeammalla aikataululla perustehtävän lomassa. Aika ei tahdo riittää yhdessä suunnitteluun.” (SA<sup>1</sup>19E)*

*”Liian tiukka aikataulu. Muutokset vedetään hieman vasemmalla kädellä muiden töiden ohella.” (RV32H)*

Henkilöstön vastauksista nousi vahvasti esille näkemys siitä, että esimiehen tulisi ohjata riittävästi aikaa muutoksen suunnittelulle ja toteuttamiselle sekä uusien asioiden opettelemiselle. Esimiehet kokivat kuitenkin itsensä toisinaan ”aseettomaksi” muutosten nopeuden takia: tavoiteaikataulu tulee usein ”ylhäältä annettuna”, jolloin esimiesten on kyettävä toteuttamaan muutos ylimmän johdon asettamien ajallisten reunaehtojen puitteissa. Vaikka monet esimiehet tiedostivat alaisensa tarpeen saada enemmän aikaa esimerkiksi muutokseen perehtymiseen ja suunnittelemiseen, heillä ei välttämättä ollut keinoja vaikuttaa itse suoraan asiaan. Esimiehet toivoivatkin saavansa enemmän aikaa ja resursseja muutokseen valmistautumiseen ja suunnittelemiseen.

*”Muutosten nopeus. Niihin ei ehdi itse valmistautua saati valmistella muita. (...) Minun tulisi ehtiä valmistella työyhteisöä suuriin ja pieniinkin muutoksiin. (...) Muutostarpeet tulee yleensä ulkoa päin ja organisaation on vain sopeuduttava niihin ja osattava joustavasti muuttaa toimintaa. (...)*

*He odottavat, että suon heille aikaa muutoksen sulatteluun ja perehtymiseen. Olen kuitenkin aseeton toisinaan, kun muutos vaan tulee... (...) Muutos on niin nopeaa, että ei kukaan ehdi minua niihin valmistella.” (SA<sup>1</sup>37E)*

*”Ajanpuute, ei pystytä suunnittelemaan, pohtimaan asioita kun ei ole aikaa. Työn ohella ei pysty siihen. (...) Järjestää aikaa suunnitteluun ja uuden järjestelyyn. Ehkä nimenomaan ajan järjestäminen henkilökunnalle että voi suunnitella toimintaa ja sopia yhdessä pelisäännöistä.” (SA<sup>1</sup>31H)*

*”Aikataulullisesti epäilen, että uudistukset saadaan vietyä kaikille henkilöstölle läpi. Hänen pitäisi (...) ja huolehtia siitä, että varmasti jokainen alainen saa uusien muutosten tuoman tiedon ja taidon ajoissa sisäistettyä. Esimiehen tulisi varmistaa, että alaisilla on työvuoroihin erikseen merkittyä aikaa omaksua uudet muutosten tuomat asiat mm lakiuudistukset ym.” (JH31H)*

*”Uusien asioiden oppimiseen tulisi ohjata aikaa. (...) Aikaa ja ymmärrystä siihen, että uuden ison asiakokonaisuuden oppiminen kestää aikaa.” (JH47H)*

Niin esimiehet kuin henkilöstö itse kokivat, että henkilöstölle jää harvoin riittävästi aikaa uusien asioiden sisäistämiseen ja syvälliseen perehtymiseen sekä muutoksista palautumiseen. Toistuvien muutosten seurauksena saattaa syntyä pitkiäkin jaksoja, jolloin elpymistaukoja ei ole. Monista vastauksista huokuu tuska siitä, että edellisestä muutoksesta on hädin tuskin ehditty toipua, kun seuraava muutos on jo käynnistymässä. Alla olevat sitaatit välittävät osaltaan viestiä siitä, että muutosten aikatauluja laadittaessa olisi tärkeää järjestää henkilöstölle riittävästi elpymistaukoja muutosten välissä.

*”Usein muutosvaateet tulevat erittäin nopealla aikataululla (...). Edellisistä muutoksista ei ole ehditty ”palautua” tai on saatu pintapuolinen koulutus, kun jo on uusia muutoksia näköpiirissä. Henkilöstöllä ei jää aikaa asioiden sisäistämiseen ja syvälliseen perehtymiseen, kun jo pitää alkaa opetella uutta asiaa.” (SA<sup>1</sup>44E)*

*”Vaikea tottua uusiin asioihin. Vaikea luopua vanhasta ja tutusta toimintamallista. (...) osata antaa tukea sekä henkistä että käytännöllistä (...) antaa työntekijöille aikaa tottua uuteen tilanteeseen esim. keventämällä väliaikaisesti työtaakka kunnes uudet asiat tulee opituksi. (...) ei yhtä muutosta enemmän kerrallaan.” (SA<sup>1</sup>11H)*

*”Fuusio, paljon muutoksia pienen ajan sisällä sekä paljon uutta opittavaa viimeisen 1,5 vuoden aikana. Muutokset ovat hyvästä, mutta liika on liikaa pienen ajan sisällä. Ei ehdi (vaikka haluaisi) sisäistää ja oppia. (...) Erilaisia järjestelmiä, tuotteita ”sata” jotka tulisi hallita ja palvella asiakkaat asiantuntevasti.” (RV17H)*

## Työ- ja vastuujalon selkeyttäminen

Tämän tutkimuksen aineistosta nousi esille, että transformaatio muuttaa usein olemassa olevaa hierarkiarakennetta, minkä seurauksena esimiehen on määriteltävä työyhteisön jäsenten väliset työ- ja vastuujaosuhteet uudelleen. Esimiehet kokivat uuden työ- ja vastuujalon määrittämisen omassa yksikössään kuitenkin hankalana sen vuoksi, että heillä ei ole itselläänkään riittävästi tietoa omasta roolistaan uudistuvassa organisaatiossa ja ylimmän johdon heihin kohdistamista odotuksista. Niin esimiesasemassa toimivat kuin henkilöstön vastaajat kokivat ongelmallisena sen, että uudet työ- ja vastuunjakosuhteet jäävät usein epäselväksi, mikä vaikeuttaa asioiden hoitamista ja työtehtävissä suoriutumista. Epäselvyys työ- ja vastuujaosuhteissa voi johtaa siihen, että samoja asioita tehdään moneen kertaan ja osa asioista jää kokonaan hoitamatta. Organisaatiomuutosten seurauksena monet vastaajat olivat kokeneet, että ”kukaan ei oikein tiedä mistä kukakin vastaa” ja ”kukaan ei ole vastuussa oikein mistään”. Lisäksi vastuuta uusista työtehtävistä oli saatettu siirtää henkilöille, joilla oli jo ennen muutosta liikaa töitä.

*”Roolijako selkeä, kuka tekee mitäkin. Johtosuhteet sekä päätösten tekijöiden asema oltava selkeät.” (JH15H)*

*”Selkeät tehtävämääritykset. Edellisessä muutostilanteessa kolme vuotta sitten piti hakea tehtäviä, mutta kukaan ei ollut määritellyt mitä ne haettavat tehtävät olivat.” (JH11H)*

*”Vastuiden ja rajojen määrittäminen on työssäni haasteellisinta.” (SA<sup>1</sup>5E)*

*”Työnjaon selkeyttämiseen muutostilanteessa. (...) Kokonais kuvan selkeyttämistä (...). Olisi ollut hyvä, kun muutostilanteessa olisi ensin kunnon selkeytetty esimiesten työn- ja tehtävänjako. Tämä jäi organisaatiomuutoksen yhteydessä kesken, jolloin kukaan ei oikein tiedä mistä kukakin vastaa. Asioita tehdään moneen kertaan ja osa asioista jää kokonaan hoitamatta.” (SA<sup>1</sup>E)*

*”Ei oikein tiedä mitä tekee, jatkuvat muutokset, toinen tulee ja toinen vielä kesken. Ei voida itse asialle mitään, näin se vaan menee. (...) Pitkäaikainen lähiesimies muissa tehtävissä, ei tällä hetkellä toimivaa mallia viikkotasolla olemassa. Puhelimella saa aina jonkun kiinni ja asiat saatu eteenpäin, onneksi tunnen organisaation hyvin, apu löytyy aina, kun vain kysyy riittävästi.” (RV22H)*

*”Lähiesimies muuttui ”kauko esimieheksi” ja minulla on periaatteessa 2 esimiestä tällä hetkellä, joista kumpikaan ei oikeastaan kysele mitään. Organisaatio on laajentunut ja siinä sivussa sellainen tuntu ettei kukaan ole vastuussa oikein mistään on kasvanut huomattavasti.” (RV3H)*

*”Olin tiedotuspimennossa. En tiennyt, missä mennään. Kahden erilaisen kulttuurin ja järjestelmien sovittaminen yhteen. Ei ymmärretty toistemme kulttuuria ja tapaa toimia. Käyttöoikeudet eivät toimineet. Organisaatio ei ollut toimiva. Oli liian isoja alueita. Päätöksenteko muuttui paikallisesta kauas ja keskitetyksi. Asiakkaat etäännyivät. Korvauspalvelu etäännyi ja heikkeni. Yhteys asiakkaisiin katkesi. Vakuutustuotannon johtaminen ei ollut oikein kenenkään osaavan virallisella vastuulla. (...) Olin ulkopuolinen. Minulle ei kerrottu, kun vasta viime hetkellä, mitä minulle oli suunniteltu. Hoidin sellaisia tehtäviä, jotka eivät kuuluneet virallisesti vastuulleni, mutta joiden tiesin aiemmasta kokemuksesta olevan yhtiöllemme elintärkeitä. Nämä tehtävät olivat vastuutettu henkilölle, jolla oli liikaa töitä.” (RV25E)*

Vastaajien taustatiedoista voidaan havaita, että lähes reilu puolet kaikista tutkimukseen osallistuneista (n=75) koki työmääränsä lisääntyneen muutosten seurauksena. Myös avoimista vastauksista nousi selvästi esille, että valtava työmäärä ja kiire koettiin yhtenä muutosten suurimpana haasteena. Mikäli työtehtäviä on liian paljon suhteessa työntekijän suorituskapasiteettiin, voi työ olla määrällisesti ylikuormittavaa. Arkipuheessa määrällisestä ylikuormituksesta viestii sana ”kiire”, jolloin työtehtäviä on yksinkertaisesti liikaa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja työntekijän ominaisuuksiin (Niskanen & Murto, 1998: 44). Työntekijöiden jaksamisen tukemisen ja määrällisen ylikuormituksen välttämisen kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että esimies huolehtii työmäärän tasapuolisesta jakautumisesta alaisten kesken. Työmäärän tasapuolinen jakautuminen nähtiin tärkeänä myös siinä mielessä, että työmäärän epätasaisen jakautumisen koettiin aiheuttavan katkeruutta työntekijöiden välillä ja esimiestä kohtaan.

*”Muutoksessa tehtäviä tulee yleensä lisää, mutta vanhat tehtävät säilyvät edelleen. Esimiehen tulee huolehtia työntekijän jaksamisesta. Osa henkilökunnasta varmasti osaa pitää puolensa, mutta esimiehen tehtävä on nähdä kokonaisuus. Kovaäänisten työn paljoudesta valittavien takaa tulee huomata ne, jotka valittamatta ovat tukehtua työmääränsä alle.” (JH16H)*

Transformaatioon saattaa liittyä hierarkiarakenteen muutoksen lisäksi toimintaprosessien uudelleenorganisointia, jolloin esimiehen odotettiin huolehtivan työ- ja vastuujaon vertikaalisen organisoinnin ohella eri toimintojen horisontaalisesta yhdenmukaisuudesta. Prosessit ovat sinällään riippumattomia organisaatorakenteesta, mutta organisaatorakenne saattaa vaikuttaa olennaisesti prosessien tehokkuuteen (Gemmel, Vandaele & Tambeur, 2007: 6). Toimintojen yhtenäisen organisoinnin kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että esimies perehtyy riittävästi eri toimintojen välisiin kytköksiin ja hahmottaa asiat kokonaisuutena. Vastauksista nousi esille, että muutosjohtajalla on ideaalitulanteessa ”kokonaisuus hallussaan loogisena nauhana” ja hän ”selvittää ketjun kaikki vaiheet”. Toimintaprosessien uudistamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että pyritään säilyttämään prosessien suorit-

tamisen kannalta olennaiset henkilöstöresurssit. Jos henkilöstöratkaisuja tehdään liian varhaisessa vaiheessa, saatetaan huomata henkilöstövaje vasta jälkeempään, jolloin menetetään osaavaa ja kokenutta henkilökuntaa.

*”Henkilöstön sijoittelu. Prosessien tarkastelu ja muutokset kokonaisuudessaan. Henkilöstöratkaisuja tehdään myös niin varhaisessa vaiheessa, ettei muutosta ole viety loppuun asti. Menetetään osaavaa, kokenutta henkilökuntaa ja sitten huomataan vaje.” (SA<sup>1</sup>18H)*

### **Osaamisen kehittäminen**

Monien vastaajien mielestä esimiehen tulee huolehtia muutostilanteessa henkilöstön osaamisen kehittämisestä eli siitä, että hänen alaisillaan on muutosprosessin toteuttamiseen sekä uudistuneissa työtehtävissä suoriutumiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Vastauksista muodostettiin kaksi osaamisen kehittämiseen liittyvää kategoriaa: (1) koulutuksen järjestäminen sekä (2) perehdyttäminen ja opastaminen.

**Koulutuksen järjestäminen.** Useat vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies huolehtii muutostilanteessa työntekijöiden osaamisen kehittämisestä järjestämällä heille riittävästi ammattitaidon lisäämiseen johtavaa koulutusta. Transformaation kaltaiset suuret organisaatiomuutokset saattavat edellyttää yksittäisiltä ihmisiltä monien uusien tietojen ja taitojen oppimista: vastaajista kaksi kolmasosaa oli kokenut tietojärjestelmää koskevia muutoksia (n=84), reilu puolet raportoi työtehtävien monipuolistumisesta (n=66) ja hieman vajaa puolet osaamisvaatimusten lisääntymisestä (n=53). Muutostilanteessa saattaa syntyä määrällisen kuormituksen lisäksi laadullista ylikuormitusta, jos henkilöstön kouluttamisesta ja perehdyttämisestä ei huomioida riittävässä määrin tai uudistuneet työtehtävät ovat liian vaikeita työntekijän kykyihin nähden (ks. Niskanen & Murto, 1998: 42–43).

Monet henkilöstön vastaajat kokivat asianmukaisen koulutuksen puutteen yhtenä keskeisenä epäkohtana suurten organisaatiomuutosten toteuttamisessa: koulutusta saatetaan kyllä järjestää, mutta ei riittävässä määrin, koulutus ei ole oikeanlaista tai ajoitus on huono. Vastaajien kokemukset koulutuksen riittävästä määrästä vaihtelivat jonkin verran. Osa vastaajista koki saaneensa koulutusta riittävästi, ja osa taas koki koulutuksen jääneen liian vähälle tai sitä ei ollut järjestetty ollenkaan. Aineistosta nousi esille näkemys siitä, että ilman asianmukaista koulutusta uusia asioita joudutaan opettelemaan itse yrityksen ja erehdyksen kautta, mikä lisää virheiden määrää ja työkuormitusta.

*”Koulutuksia ollut hyvin, niistä sai hyvin oppia arjen töihin ja helpottivat työntekoa. Toimistolla löytyi onneksi molempien yhtiöiden taitajia, olemme opettaneet toinen toisiamme.” (RV15H)*

*”Koulutuksia kyllä järjestetään, mutta niihin irrottautuminen on vaikeaa osastotyöstä ja kun vihdoinkin kaiken kiireen keskeltä pääset, ei tahdo jaksaa keskittyä, kun on ollut niin hektistä. Pieni kahvihetki ennen koulutuksia voisi auttaa.” (SA<sup>1</sup>40H)*

*”Koulutusta lisää esim. uusien tietokantojen tullessa, ei niin että yks sun toinen haeskele epätoivoisesti, että mistäs nää nyt löytyikään ja mitäs tälle nykyään pitikään tehdä. Nykyään tuppaa oleen vähän tämä linja ja aina sanotaan että kato sieltä [intranetista] mikä on sekava hakukone ja aika ei tahdo riittää töiden ohessa kaikenmaailman haeskeluun, hyvä kun ehtii tekeen pöytäkirjat.” (JH10H)*

*”Jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa henkilöstön koulutus jää liian vähälle tai sitä ei ole ollenkaan. (...) Esimiehen pitäisi aktiivisesti pyrkiä järjestämään koulutusta ja tiedottaa mahdollisuuksien mukaan asioista kootusti. Annetun koulutuksen määrää tulisi lisätä. Tietojärjestelmät muuttuvat koko ajan, mutta koulutusta ei aina saa. Asioita joutuu usein itse opiskelemaan yrityksen ja erehdyksen kautta, mikä lisää virheiden määrää ja työtaakkaa.” (JH29H)*

**Perehdyttäminen ja opastaminen.** Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että koulutuksen lisäksi esimies järjestää riittävästi perehdytystä ja opastusta muutoksen kohteena oleviin asioihin, uusiin työtehtäviin ja toimintatapoihin. Asianmukainen perehdyttäminen nähtiin tärkeänä työntekijöiden jaksamista edistävänä tekijänä muutoksen aikana. Osa henkilöstön vastaajista koki, että muutoksen aikana jaetaan liikaa kirjoitetussa muodossa olevia ohjeita, organisaatiokaavioita ja uusia opeteltavia asioita, jotka heidän on omaksuttava yksin ilman asianmukaista perehdyttämistä.

*”Pitäisi huolehtia, että väkeä on riittävästi, perehdytettynä/ perehdytys ei ole ajan tasalla muutenkaan. (...) perehdytys, ovat tärkeitä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä.” (SA<sup>1</sup>30H)*

*”(...) heikko opastus/perehdytys uusiin tehtäviin, muuttuneisiin toimenkuviin tai prosesseihin.” (SA<sup>1</sup>22H)*

*”Yrittää järjestää mahdollisimman paljon koulutusta ja perehdyttämistä muuttuneista asioista.” (JH35E)*

*”Uusien perehdytys tärkeää (...).” (SA<sup>2</sup>3E)*

Osa henkilöstön vastaajista koki, että muutoksen aikana jaetaan liikaa kirjoitetussa muodossa olevia ohjeita, organisaatiokaavioita ja uusia opeteltavia asioita, jotka heidän on omaksuttava yksin ilman asianmukaista tukea. He odottivatkin esimieheltään muutostilannetta koskevan tiedon läpikäymistä yhdessä alaisten kanssa, sekä selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.

*”Tuli ”liian” paljon uusia ohjelmia joita piti vain siinä sivussa oppia hallitsemaan. (...) Rooli ja tehtävä olisi ollut käydä läpi näitä muutoksia ja antaa täsmällisiä ohjeita. Koen että en ole saanut tarvittavaa tukea... On vain jaeltu uusia ohjeita, organisaatiokaavioita ja uusia opeteltavia, hallittavia asioita/ohjelmia/toimintatapoja.” (RV3H)*

*”Tulisi antaa kunnolliset ohjeet alaisille (...).” (SA<sup>1</sup>22H)*

*”Valmistautuminen muutokseen tulisi olla johdettua, ei ainoastaan ohjattua. Työntekijät saavat tällä hetkellä kasan ohjeita, joiden pohjalta muutokseen tulisi valmistautua. Valmistautuminen ei nykyisellä työkuormalta onnistu pelkästään ohjeistamalla.” (JH4H)*

Esimieheltä odotettiin myös konkreettisten neuvojen ja ratkaisujen antamista työhön liittyvissä ongelmatilanteissa. Ongelmien ratkaisemista lähestyttiin toisaalta esimieskeskeisenä ohjaustilanteena sekä toisaalta taas vuorovaikutuksellisenä keskusteluna, jossa esimiehen ja kollegoiden avulla selvitetään muutokseen liittyviä ongelmia. Jälkimmäisestä näkökulmasta tarkasteltuna muutosjohtajuus voidaan käsittää esimiehen avustuksella tapahtuvana yhteisöllisenä toimintana, jossa alaisia tuetaan löytämään itse ratkaisuja omiin tarpeisiinsa ja esille nousseisiin ongelmiin.

*”(...) neuvoin heitä heidän ongelmissaan jatkuvasti. (...) pyrin löytämään niihin ratkaisut.” (RV25E)*

*”Muutoksen läpivientiä edistivät parhaiten ammattitaitoiset kollegat ja uusi esimies. Heidän avullaan ja yhdessä miettimällä oli kohtuullisen helppoa ratkaista suuriakin muutoksen mukanaan tuomia ongelmia. (...) Enemmän tukea voisi pienten arkipäivän työongelmien hoidon suhteen, mutta toisaalta tiedän, että esimiehen aikaresurssit eivät tähän ikinä tule riittämään.” (RV26H)*

#### 4.1.1.3 Edistymisen seuraaminen

Monet vastaajat katsoivat esimiehen olevan vastuussa muutoksen edistymisen seuraamisesta. Edistymisen seuraamista kuvaavan kategorian alle koottiin esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka esimiehen tulee tarkkailla, valvoa ja arvioida muutosprosessin etenemistä suhteessa asetettuihin muutostavoitteisiin. Vastauksista muodostettiin neljä edistymisen seuraamiseen liittyvää kategoriaa: (1) ajan tasalla pitäminen, (2) palautteen kerääminen, (3) virheiden korjaaminen ja (4) palautteen antaminen.

### Ajan tasalla pitäminen

Monet vastaajat kokivat tärkeänä sen, että esimies pitää alaisensa ajan tasalla muutosprosessin eri vaiheista. Vastaajien mukaan esimiehen tulee seurata aktiivisesti muutosprosessin etenemistä ja jakaa alaisilleen jatkuvasti informaatiota siitä, missä mennään ja mitä on odotettavissa. Esimieheltä odotettiin rehellisestä, avoimesta, selkeäkielisestä ja säännöllisestä tiedosta muutosprosessin eri vaiheissa. Vastauksissa korostui kauttaaltaan näkemys siitä, että esimiehen on huomioitava muutostilanteessa jatkuvan tiedottamisen tarve: hänen tulee ottaa selvää muutokseen liittyvistä asioista, välittää olennaista tietoa edelleen alaisilleen, tiedottaa tilanteiden muutoksista, keskeneräisistä asioista ja myös tilanteesta, jossa mitään uutta tiedotettavaa ei varsinaisesti olisikaan.

*”Seurata muutoksen etenemistä ja tiedottaa sen eri vaiheista.” (SA<sup>1</sup>47H)*

*”Myös tiedottaminen muutoksen eri vaiheista koetaan erittäin tärkeäksi.” (JH5E)*

*”Aina muutoksista ilmoittaminen mielellään henkilökohtaisesti. Johdon avoin informointi työntekijöille koko ajan missä mennään ja mitä on odotettavissa.” (SA<sup>1</sup>35E)*

*”Otaa selvää asioista ja tiedottaa, (...), olla ajan hermoilla.” (SA<sup>1</sup>13H)*

*”Tiedottaminen on haastavaa suuressa yksikössä, jossa tehdään vuorotyötä. (...) Jatkuva tiedottaminen keskeneräisistäkin asioista auttaa alaisia (...). Avointa tiedottamista jo varhaisessa vaiheessa.” (SA<sup>1</sup>21E)*

*”Tiedottaminen ja selkeä viestintä. Ihan vaikka vain senkin kertominen, ettei juuri kerrottavaa ole. (...) Integraation hitaus yllätti, samoin tuntuu käsittämättömän hitaalta/heikolta se miten asiakkaille tästä kaikesta on tiedotettu. (...) Hitautta ja tiedottamisen nihkeys hämmentävät ja aiheuttavat arkeen ongelmia (asiakkaat kysyvät mutta meillä ei ole itselläkään vastauksia).” (RV21H)*

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutokseen liittyvässä tiedottamisessa saataisiin tukeutua toisinaan liikaa intranettiin ja sähköpostiin sen sijaan että järjestettäisiin esimerkiksi riittävästi koulutusta. He esittivätkin, että muutosta koskeva tieto olisi parasta saada suoraan esimieheltä sähköisten viestintäkanavien kautta tapahtuvan informaation siirtämisen ja ohjeistuksen sijaan. Samassa yhteydessä toivottiin lisää koulutuspäiviä, joissa muutosta koskevat asiat käydään yksityiskohtaisesti läpi. Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat parhaimmillaan muutosta koskevan tiedon reaaliaikaisen ja tasapuolisen levittämisen. Niiden liian runsas käyttö saattaa kuitenkin johtaa ”tietoahkyyn” (information overload), jol-



loin ihmisille ei jää riittävästi aikaa käsitellä kaikkea tarvittavaa tietoa (ks. Speier, Valacich & Vessey, 1999: 338–339).

*”Hänen pitäisi pitää huolta tiedon siirtymisestä alaisille (...). Paras tuki muutosten edessä on, jos kaikki mahdollinen tieto tulee suoraan esimieheltä eikä kaikkea tarvitse kaivaa jostain intranetistä tai sähköpostiviestien viidakosta.” (JH31H)*

*”Suuressa työyhteisössä uusien asioiden ”perille meno” täytyisi varmistaa. Pelkkä sähköposti ei riitä. Sähköpostia tulee päivittäin sieltä sun täältä ja niiden mukaan uusia ohjeita. Koulutuspäiviä enemmän jossa nämä asiat käydään kohta kohdalta läpi. Pitää alaiset tietoisena asioiden etenemisestä.” (JH41H)*

Monet vastaajat olivat kokeneet, että suuret organisaatiomuutokset kärsivät usein riittämättömästä tiedonjakamisesta. Esimiehet näkivät tiedottamisen hankalana osittain siitä syystä, että heillä ei välttämättä ole itselläänkään muutosprosessin alkuvaiheessa tarkkaa tietoa siitä, minkälaisia suunnitelmia organisaation ylemmällä johdolla on kokonaisuudessaan ja mistä muutoksessa on kysymys. Eräs henkilöstön vastaaja toteaaakin hieman sarkastisesti, että ”lähiesimiehet ovat yhtä pihalla tulevista muutoksista kuin itsekin”. Vastauksissa peräänkuulutettiin sitä, että esimiesten tulisi saada ensin itse riittävästi tietoa muutokseen liittyvistä asioista kyetäkseen jakamaan asianmukaisesti tietoa edelleen omille alaisilleen.

*”Pitää työntekijät ajan tasalla. Koin että tiedonsaanti ja tuki oli huonoa, koska tilanne oli kaikille epäselvä. (...) infoa tilanteiden muutoksista.” (RV5H)*

*”Viestintää ei koskaan ole liikaa ja siinä koetaan usein epäonnistumisia muutosten yhteydessä.” (JH17E)*

*”Tuntuu että lähiesimiehet ovat yhtä pihalla tulevista muutoksista kuin itsekin. Tietoa enemmän (...).” (JH26H)*

Niin esimiehet kuin henkilöstön vastaajat korostivat, että esimiehen tulee pyrkiä tiedottamaan alaisiaan muutoksen vaikutuksista jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mielellään ennakoivasti. Alaiset odottavat saavansa esimieheltään täsmällistä ja jäsenneltyä tietoa siitä, mikä tulee muuttumaan ja miten muutos vaikuttaa konkreettisesti kunkin työntekijän työtehtävään yksilötasolla sekä toisaalta työyhteisön toimintaan kokonaisuudessa.

*”Tiedottaminen tulevista muutoksista ja niiden vaikutus omaan työyhteisöön ja työhön.” (JH13H)*

*”Muutokset tulevat sellaisella vauhdilla ja useita muutoksia yhtä aikaa, ettei huomata keitä kaikkia muutos koskee, unohdetaan tiedottaa muutoksen*

*vaikutuksista ”vauhti sokeuden” vaivatessa. Toiminta voi olla vain näennäisesti tehokasta. (...) Esimiehenä tehtäväni on tiedottaa ja keskustella muutoksen aiheuttamista vaikutuksista.” (SA<sup>1</sup>44E)*

*”(...) antaa oikeaa ja oikea aikaista tietoa tulevista muutoksista. Informaatiota siitä mikä tulee muuttumaan ja miten se vaikuttaa meidän yksikköön ja jokaiseen yksilönä. Voin auttaa heitä (...) pitämällä yllä oikeaa informaatiota huhupuheiden välttämiseksi. Valmistelemalla henkilöstöä jo hyvissä ajoin että he ovat ehtineet asiaa jo miettiä.” (SA<sup>2</sup>6E)*

Vastaajat olivat kokeneet, että työyhteisöissä aletaan usein pohtia ja spekuloida muutoksen mahdollisia kielteisiä vaikutuksia, jos muutoksen aikana ei saada riittävästi tietoa henkilöstöä koskevista tärkeistä asioista. Muutoksen aiheuttama epätietoisuus voi johtaa helposti luulotteluihin, väärinkäsityksiin ja huhumyllyihin, jotka aiheuttavat paljon pahaa mieltä, pelkoa ja levottomuutta. Ihmisillä voi olla toisinaan taipumus nähdä asiat todellisuutta synkemmässä valossa, minkä seurauksena työyhteisöissä saattaa levitä huhuja muutoksen oletetuista kielteisistä vaikutuksista, joilla ei edes välttämättä ole todellisuuden kanssa mitään tekemistä. Tiedon saamisessa esiintyvien puutteiden vuoksi työntekijät voivat tuntea olonsa turvattomammaksi kuin mitä olosuhteisiin nähden olisi edes tarpeellista.

*”Asioiden käytännön selvittäminen työyhteisössä työntekijöille, kertoa heille selkeästi suomenkielellä mistä on kysymys. (...) Seisoo heidän tukeaan ja selvittää missä mennään kussakin tilanteessa, ettei olisi epätietoisuutta turhaan.” (SA<sup>2</sup>8E)*

*”Muutoksen suunnittelun aikana esimieheltä saatava tieto on tarpeen, jotta kuvitelmille, huhuille ja asioiden todellisuutta synkempänä näkemiselle ei jää tilaa.” (JH16H)*

*”Välitön informaatio henkilökunnalle kun muutoksesta olen saanut tietää. On hankala tilanne jos liikkeelle lähtee huhuja ja ovat vääristyneitä todellisuuden kanssa.” (SA<sup>1</sup>35E)*

Epätietoisuus tulevaisuudesta voi synnyttää ihmisissä erilaisia pelkotiloja ja kokemuksen siitä, että heitä ”roikutetaan löysässä hirressä”, kuten eräs henkilöstön vastaaja asian ilmaisee. Epätietoisuuden aiheuttama pelko voi lamaannuttaa ihmisten ajattelua ja toimintaa sekä heikentää edelleen työtehoa muutoksen aikana. Ihmisten tunneperäisten tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen on muutoista koskevassa kommunikaatiossa tärkeää, sillä monet pelkotilat ja tulevaisuuden uhkakuvat saattavat olla täysin turhia: ne voitaisiin välttää pelkästään esimiesten ja alaisten välisellä avoimella ja oikea-aikaisella viestinnällä. Epätietoisuudesta johtuvien huhujen välttämisen kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että esimies huolehtii tiedottamisesta koko muutosprosessin ajan. Muutosjohtajuuteen

liittyi näkemys siitä, että esimies jakaa alaisilleen oletuksien ja arvailujen sijaan oikeaa faktatietoa sekä ”katkoo välittömästi siivet huhuilta”.

*”Niistä ei tiedoteta tarpeeksi. Pidetään työntekijät ”löysässä hirressä” liityn omiin työtehtäviin.” (JH26H)*

*”Epätietoisuus tulevasta herättää levottomuutta vaikuttaa negatiivisesti työtehtävien muutoksen aikana. (...) Oikean todellisen tiedon jakamista ja siipien katkomista huhuilta. Tietoisuus siitä mitä on tulossa ja miten se vaikuttaa minun työhöni. Mielellään ennakoivaa viestintää muistaen kuitenkin, että huhuja ei saa synnyttää. Viestiä pitää fakta-tiedoilla, ei oletuksilla ja arvailuilla.” (JH17E)*

*”Vain faktoista tiedottaminen, turhat huhut pois. Näiden perusteella moni menettää yöunensa, ennen kuin on edes mitään konkreettista muutosta tapahtunutkaan.” (SA<sup>1</sup>47H)*

*”Hyvää tiedottamista koko muutosprosessin ajan, jolloin välttyttäisiin mahdollisimman paljon pahaa mieltä aiheuttavilta huhuilta.” (JH5E)*

### **Palautteen kerääminen**

Vastauksista nousi esille näkemys siitä, että esimiehen tehtävänä on arvioida muutoksen tuomia haittoja ja hyötyjä työyksikön toiminnassa. Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies seuraa aktiivisesti muutosprosessin etenemistä sekä kerää tietoa muutoksen myönteisistä ja kielteisistä vaikutuksista työyksikön toimintaan. Esimieheltä odotettiin eritoten valmiutta vastaanottaa negatiivista ja kriittistä palautetta sekä alttiutta puuttua työyksikön toiminnan sujuvuuden kannalta haitallisiin asioihin ja havaittuihin virhetilanteisiin. Eräs sairaala-alan esimies korosti, että esimiehen velvollisuus on viestiä viivyttämättä eteenpäin, jos muutoksen havaitaan aiheuttavan todellista haittaa potilaalle. Palautteen säännöllinen kerääminen koettiin yleisesti ottaen tärkeänä muun muassa siitä syystä, että sen avulla voidaan varmistua muutoksen toteutumisesta suunnitelman mukaisella tavalla sekä tarvittaessa pystytään tekemään korjauksia ja parannuksia uusiin toimintatapoihin. Toiminnan arvioiminen mahdollistaa myös aiemmin asetettujen tavoitteiden tarkistamisen ja uudelleenmäärittämisen, mikäli tilanne niin edellyttää.

*”Muutoksen jälkeen vähintään yrittää kerätä palautetta muutoksen vaikutuksista ja olla valmis kohtaamaan myös negatiivistakin palautetta.” (JH36H)*

*”Kysellä mikä on hyvää ja mikä on mennyt huonommaksi.” (SA<sup>1</sup>33H)*

*”Oma roolini on arvioida muutoksen tuomat haitat/edut omassa yksikössäni ja viestittää siitä eteenpäin. (...) Muutoksen tuomia asioita täytyy seurata ja*

*niistä täytyy viestiä, jos niistä on todellista haittaa potilaalle tai yksikön toiminnan sujuvuudelle.” (SA<sup>1</sup>21E)*

### **Virheiden korjaaminen**

Henkilöstö pohti vastauksissaan sitä, että hyvätään suunnitelmat eivät välttämättä toimi käytännössä, sillä muutosprosessin aikana nousee aina esille yllättäviä asioita ja häiriöitä. Monet henkilöstön vastaajista totesivat, että muutossuunnitelmaa on usein hienosäädettävä jälkeinpäin ja korjattava uusien toimintatapojen käyttöönotossa havaittuja virheitä. Virheiden korjaaminen nähtiin kiinteänä osana muutoksen suunnittelua ja toiminnan jatkuvaa parantamista, ei niinkään käytännön työstä erillään olevana toimenpiteenä. Muutosten toteuttamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että muutosprosessiin sisällytetään erillinen kokeilujakso toteutettavien muutosten hienosäädölle, jonka aikana voidaan korjata suunnitelmassa ja toiminnassa havaittuja virheitä.

*”Vaikka kuinka hyvin etukäteen muutosta suunnitellaan, aina löytyy jotain joka ei käytännössä toimi ja se korjataan jälkeinpäin. (...) muutokset hyvin suunnitellut, vähemmän virhetilanteita alkuvaiheessa.” (SA<sup>1</sup>11H)*

*”Muutosten suunnittelu tuntuu joskus puutteelliselta. Muutokset laitetaan käytäntöön ilman, että niitä on harkittu loppuun asti tai tulee vastaan jotain yllättävää, jota ei ole huomioitu suunnitelmavaiheessa.” (SA<sup>1</sup>47H)*

Organisaatiomuutosten ei mielletty aina johtaneen aikaisempaa parempiin toimintatapoihin, vaan uusien toimintatapojen oli havaittu osoittautuvan käytännön kokeilun kautta aikaisempaa huonommiksi. Henkilöstön näkemysten mukaan muutokset voivat osoittautua huonoiksi ja toimimattomiksi etenkin, jos suunnitteluun ei oteta riittävästi mukaan suoritustason työntekijöitä ja muutoksen vaikutuksia ei harkita riittävästi käytännön näkökulmasta. Pahimmassa tapauksessa johdon oli nähty ajaneen läpi sellaisia muutoksia, jotka työntekijät olivat tienneet jo alusta pitäen toimimattomaksi. Tämän seurauksena yrityksen ja erehdyksen kautta oli joissakin tilanteissa palattu takaisin vanhaan toimintatapaan.

*”Vaikka tiedetään, ettei joku asia uudella menetelmällä tule toimimaan niin silti johto ajaa asian läpi. Sitten palataan takaisin entiseen... (...) Mahdollisesti kokeilu-aika, jonka perusteella tehdään fiilausta suunnitelmiin tai toimitaan entisen paremman toimintamallin mukaisesti. Tietysti jos muutos toimii, niin jatketaan heti uudella tavalla.” (SA<sup>1</sup>39H)*

*”Erityisesti uusien toimintaprosessien kohdalla olen huomannut, etteivät esimiehet ole perehtyneet tai miettineet uusia prosesseja tarpeeksi, vaan ongelmakohdissa mietitään uudet toimintamallit, jotka vaikuttavat koko uuteen prosessiin. Pahimmillaan palataan vanhaan koska asiat on suunniteltu huonosti. Esimiehen tulee olla perehtynyt muutokseen kunnolla, olla*

*rukana siinä, eikä missään nimessä kritisoida alaisten kuullen uusia toimintamalleja. Jos kritisoi, olisi mielestäni jokin vaihtoehtoinen tapa, kunhan se ei ole se, miten on ennen tehty. (SA<sup>1</sup>22H)*

Tilanteessa, jossa uudet toimintatavat oli havaittu aikaisempaa huonommiksi, johdon toivottiin kumoavan tehdyt virhepäätökset, ja suositettiin jopa paluuta vanhaan toimintatapaan. Toisaalta vanhaan toimintatapaan palaamiseen suhtauduttiin myös kriittisesti, ja esimiehen odotettiin sen sijaan esittävän uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja. Vastaajien mukaan tehdyistä päätöksistä saatetaan kuitenkin pitää tiukasti kiinni ja uudistukset jäävät pysyväksi, vaikka ne eivät johtaisikaan toiminnan todelliseen tehostumiseen. Virheellisten päätösten tunnustamiseen ja korjaamiseen suhtauduttiin varsin myönteisessä valossa: se nähtiin jopa yhtenä esimiehen arvovaltaa lisäävänä tekijänä.

*”Organisaatiossa päätökset tehdään pienessä piirissä eikä oteta huomioon käytännön kokemuksia. Jos muutokset huomataan huonoksi, niille ei silti tehdä mitään. Kun kerran on jotain päätetty, niin päätös pitää, vaikka se havaittaisiin huonoksi.” (JH9H)*

*”Muutosten tuoma uudistus ei aina välttämättä ole parempi kuin aiempi toimintatapa. Voiko sen tunnustaa ja palata entiseen? Useimmiten näin ei tapahdu. Uudistus jää pysyväksi.” (SA<sup>1</sup>37E)*

*”Myös avoin omien virheiden myöntäminen olisi eduksi. Johto niin kuin alaisetkin tekevät virheratkaisuja, inhimillisyyden tunnustaminen ei vie arvovaltaa vaan päinvastoin käsitykseni mukaan lisää sitä.” (SA<sup>1</sup>17H)*

*”Rohkeat päätökset, parempi tehdä päätös ja toimia, jos päätös virheellinen, niin sitten korjattava. Nyt mielestäni osa asioista vailla päätöstä.” (RV22H)*

### **Palautteen antaminen**

Monet henkilöstön vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että yksikkötason toiminnan arvioinnin lisäksi esimies antaa alaisilleen myös henkilökohtaista palautetta muutosprosessin aikana. Esimiehen toivottiin järjestävän päätösten tekemisen jälkeen tukikeskusteluja, joissa annetaan säännöllisesti palautetta työntekijöiden työsuorituksesta. Palautteen säännöllisyyden lisäksi arvostettiin sitä, että työsuorituksesta annettava palaute on rehellistä.

*”Säännöllistä ja rehellistä palautetta (...).” (RV5H)*

*”Palaute tekemisestä.” (RV6H)*

*”Palautetta tulisi saada säännöllisesti.” (SA<sup>1</sup>6H)*

*”Ratkaisujen jälkeen tulisi työntekijälle järjestää tukikeskusteluaikoja säännöllisesti.” (SA<sup>1</sup>14H)*

#### 4.1.2 *Osallistava muutosjohtajuuskäsitys*

Aineistosta nousi vahvasti esille näkemys siitä, että muutosjohtajuuteen kuuluu alaisten osallistaminen organisaatiomuutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Sekä esimiesten että henkilöstön vastauksista huokui toive henkilöstön vallan, vapauksien, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä. Osallistavan muutosjohtajuuskäsityksen taustalla vaikuttaa vastaajien uskomus siitä, että henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen lisää motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta, sekä vähentää muutosvastarintaa. Osallistavassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu toimintakeskeisyys sekä esimiehen ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva kaksisuuntainen, horisontaalinen, viestintä. Aineistosta muodostettiin kolme erilaista osallistavaan muutosjohtajuuteen liittyvää kategoriaa: (1) vastuun delegoiminen, (2) konsultoiva suunnitteleminen ja (3) jaettu päätöksen tekeminen<sup>11</sup>.

##### 4.1.2.1 *Vastuun delegoiminen*

Osa kyselyyn vastanneista esimiehistä piti tärkeänä sitä, että alaisille annetaan vastuuta organisaatiomuutoksen suunnittelusta ja toteuttamisesta operatiivisella tasolla. Vastuun delegoiminen henkilöstölle nähtiin yhtenä keskeisenä muutosprosessin läpiviemistä edistävänä tekijänä. Vastauksista nousi esille näkemys siitä, että esimiehen tulee kyetä löytämään alaisensa joukosta muutokseen myönteisesti suhtautuvat henkilöt, sekä antaa heille sopivassa määrin vastuuta ja vapautta muutosten ajamiseen. Yhtäältä pidettiin tärkeänä myös sitä, että jokaista alaista kannustetaan henkilökohtaiseen vastuunottoon omasta toiminnastaan muutoksen aikana.

*”Osata etsiä muutosagentit omasta väestä, ne henkilöt, jotka puhuvat muutoksen puolesta ja kantavat ”soihtua”, silloinkin kun itse et ole*

---

<sup>11</sup> Tutkijat ovat luokitelleet ja määritelleet henkilöstön osallistamista koskevia päätöksentekotapoja useilla eri tavoilla. Osallistavaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaava kategoria mukaillee Yuklin (1998: 123) tyypittelyä, joka koostuu neljästä erilaisesta päätöksentekotavasta: (1) *autori-taarinen päätöksen tekeminen* (alaisilla ei osallisuutta päätöksentekoon ja esimies tekee päätökset yksin), (2) *konsultoiminen* (esimies kysyy alaisten mielipiteitä ja näkemyksiä, mutta tekee päätökset yksin), (3) *jaettu päätöksen tekeminen* (esimies ja alaiset tekevät yhdessä päätöksen) sekä (4) *delegoiminen* (esimies jakaa alaisilleen päätäntävaltaa ja vastuuta tiettyjen tehtävien hoitamisessa).

*paikalla. Osata löytää nämä ihmiset ja delegoida sopivassa määrin vapautta ja vastuuta muutoksen ajamiseen.” (SA<sup>1</sup>44E)*

*”Henkilökunnan oman vastuun lisääminen perehtymisessä uusiin asioihin, ajan antaminen siihen. (...) Tehtävien delegointi henkilökunnalle (osallistaminen), jolloin hekin pääsevät itse tekemään muutosta.” (SA<sup>1</sup>10E)*

*”Kannustimme henkilökohtaiseen vastuunottoon (...).” (RV9E)*

Henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna vastuun delegeoimiseen suhtauduttiin sekä myönteisesti että kielteisesti. Toiset halusivat lisää vastuuta ja kokivat sen myönteisenä asiana; toiset taas mielsivät tehtävien delegoinnin alaisille esimiehen vastuunpakoiluna. Henkilöstön vastauksista nousi esille myös näkemys siitä, että esimies ei ole ainoa vastuunkantaja muutoksessa, vaan jokainen on osaltaan vastuussa itsestään ja läheisistään.

*”Kaksi esimiestä on tehnyt oman mausteensa, mutta molemmat ovat (...) antaneet vastuuta sekä tukeneet tekemistä hienosti.” (RV19H)*

*”Otaa asioista selvää tarvittaessa eikä delegoi töitänsä toisille.” (SA<sup>1</sup>15H)*

*”Avainrooli mutta ei ainoa vastuunkantaja vaan jokaisella on vastuu muutoksessakin itsestään ja läheisestään.” (JH46H)*

#### 4.1.2.2 Konsultoiva suunnitteleminen

Monet vastaajat peräänkuuluttivat henkilöstön mielipiteiden ja näkemysten huomioimista heidän työtään koskevien muutosten ja uusien toimintatapojen suunnittelemisessa. Konsultoivaa suunnittelemista kuvaavalle kategorialle on keskeistä se, että esimies kysyy ja kuuntelee alaiensa mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, mutta lopullinen päätöksentekovalta asioista säilyy kuitenkin joko esimiehellä itsellään tai häntä ylemmillä johtotasoilla. Konsultoiva suunnitteleminen perustuu kaksisuuntaiseen viestintään, mutta keskustelun eri osapuolet eivät välttämättä ole keskenään tasavertaisessa asemassa muutosta koskevassa päätöksenteossa. Esimiesten ja henkilöstön käsitykset muutosjohtajuudesta konsultoivana suunnittelemisena jakautuivat kahteen alakategoriaan: (1) mielipiteiden kuuntelemiseen sekä (2) näkemysten eteenpäin välittämiseen ja yhteensovittamiseen.

#### **Mielipiteiden kuunteleminen**

Monet vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies ottaa huomioon alaiensa mielipiteet heidän työtään koskevien muutosten suunnittelussa. Päätöksenteon lopputuloksella ja osallisuudella päätöksentekoon ei edes välttämättä koettu olevan merkitystä, vaan pikemminkin mahdollisuudella saada esittää avoimesti omia näkemyksiään ja tulla aidosti kuulluksi.

*”Kuunnella alaistenkin mielipiteitä, järjestää tilaisuuksia missä henkilökunnalla mahdollisuus tuoda omia asioita esille.” (SA<sup>1</sup>45H)*

*”mielipiteiden huomiointi muutoksessa. (...) Kuuntelun taito muutoksessa on ehdoton taito. (...) mielipiteiden kuuntelu ja huomioiminen on osa läpivientiä. (...) mielipiteille pitää antaa tilaa.” (SA<sup>2</sup>7E)*

*”Kuunnella alaisia. Ottaa vastaan ideoita ja kysymyksiä. (...) Että saisin itse vaikuttaa asiaan tai, että ainakin minun mielipidettä kysytään.” (JH3H)*

Suorittavan tason työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen nähtiin tärkeänä muun muassa sen vuoksi, että heillä on olennaista tietoa ja taitoa suunnitelmien käytännön toimivuuden kannalta. Ilman ”ruohonjuuritason” näkökulman huomiointia muutokset saattavat osoittautua käytännössä toimimattomaksi, ja reaali-kuva voi jäädä puuttumaan lopullisesta päätöksenteosta. Monet henkilöstön vastaajat olisivat halunneet saada äänensä paremmin kuuluviin ja esittää enemmän omia näkemyksiään siitä, miten ehdotetut muutokset vaikuttavat toiminnan sujuvuuteen käytännön tasolla, mutta kokivat, että esimies ei ollut halukas kuuntelemaan heitä.

*”Toivoisin, että suorittavan tason henkilöstöä kuunneltaisiin enemmän jo suunnitteluvaiheessa. Paljon tehdään suunnitelmia miettimättä tosissaan sitä mitä se merkitsee toteutuksessa, toimiiko homma välttämättä huonosti-kaan. (...) Usein päätöksiä tekevät sairaalassa lääkärit ja ylihoitajat, joiden käsitykset toteuttamisesta ovat lähes utopistisia. Lisäksi useimmiten muutoksista tiedotetaan vasta siinä vaiheessa, kun kaikki on jo päätetty eikä ihmiset voi enää vaikuttaa asioihin. (...) Hänen tulisi varmistaa, että suunnittelussa olisi mukana ihmisiä, jotka toteuttavat käytännön hoitotyön ja antavat näkemystä suunnitteluun.” (SA<sup>1</sup>39H)*

*”Ruohonjuuritason” henkilökuntaa tulisi kuunnella enemmän ja ottaa heidät (ainakin osa) mukaan suunnitteluun koska moni asia päätetään ilman että päätöksiä tekevät ovat aidosti tietoisia miten muutokset vaikuttavat arjen / työn toimivuudessa.” (RV17H)*

*”Toivoisin työntekijätason toiveiden huomiointia enemmän. Vanhoilla esimiehillä oli asenne sellainen, ettei työntekijä voi mitenkään ymmärtää uusien työpisteiden suunnittelusta mitään ja että tiettyjä toiveita esitetään vain kiusaamismielessä. Esimiehen rooli kriittisen tärkeä, hänen pitäisi kuunnella tarkkaan työntekijöiden mielipiteitä.” (SA<sup>1</sup>6H)*

Alaisten näkemysten kysyminen ja kuunteleminen nähtiin keskeisenä keinona muutosvastarinnan vähentämisessä. Osallistamisen miellettiin myös edistävän alaisten motivoitumista muutokseen rakentavassa ja myönteisessä hengessä. Monien vastausten taustalla näyttää vaikuttaneen implisiittinen oletamus siitä, että ihminen ei voi motivoitua muutoksesta sisäisesti, jos hänet pakotetaan johonkin.



*”Aina on olemassa muutosvastarintaa, mutta asiaan auttaisi, jos henkilökunta otetaan jo suunnitteluvaiheessa mukaan kuuntelemaan ja vaikuttamaan tuleviin muutoksiin. Esimiehen tulee olla rakentava silta, kuunnella ja kysellä. Muutostilanteessa tarvitaan (...) kokemusta siitä, että voi itsekin vaikuttaa.” (SA<sup>1</sup>32H)*

*”Saatava muu väki motivoitua mukaan uuteen toimintaan, rakentavasti, ei pakolla. Alaisten motivointi rakentavassa hengessä ja se, että jokainen toimintaan osallistuva saisi todella kokea, että häntäkin kuunnellaan. Mielipiteillä merkitystä, vaikka ne eivät aina johtaisi hänen toivomaansa suuntaan.” (SA<sup>1</sup>17H)*

Osa vastaajista suhtautui hyvin kielteisesti siihen, että henkilöstöltä kysytään mielipidettä ainoastaan muodon tai velvollisuuden vuoksi tilanteessa, jossa päätökset on todellisuudessa lyöty lukkoon jo etukäteen. Tällaisten näennäisten vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen koettiin aiheuttavan epäluottamusta johtoa kohtaan ja muutosvastarintaa, kun taas henkilöstön kuuleminen, sekä heidän näkemysten-  
sä tosiasiallisen hyödyntämisen päätöksenteossa uskottiin lisäävän motivaatiota ja kokemusta arvostetuksi tulemisesta. Henkilöstön näkemysten kuunteleminen ja huomioiminen muutosten suunnittelussa ennen päätösten tekemistä koettiin arvostuksen osoituksena esimiehen ja ylimmän johdon taholta henkilöstöä kohtaan.

*”Vähintään pyrkiä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen alaistensa kanssa ennen muutoksen läpivientiä. (...) Jo suunnitteluvaiheessa muutoksen kohteeksi joutuvien kuuleminen ja saadun palautteen tosiasiallinen hyödyntäminen. Kuuleminen vain velvollisuudesta aiheuttaa ainoastaan muutosvastarintaa, kun taas päinvastoin se motivoi muutoksen kohteena olevia toimimaan uudessa tilanteessa menestyksekkäästi.” (JH36H)*

*”He odottavat, että heidän näkemystään kysyttäisiin, ennen kuin päätöksiä tehdään. He odottavat ylemmän johdon osoittavan, että heitä arvostetaan. Arvostus voitaisiin osoittaa ottamalla henkilökuntaa mukaan muutosten suunnitteluun.” (SA<sup>1</sup>46E)*

*”Henkilökunta mukaan suunnittelemaan, eikä vain sanella meille että näin tullaan tekemään. (...) On henkilökunnan aliarvioimista kun ei huomioida mitenkään.” (SA<sup>1</sup>34H)*

Vastauksista nousi esille, että henkilöstön osallistamista organisaatiomuutokseen oli pyritty edistämään perustamalla erilaisia pienempiä työryhmiä osana suurempaa kokonaisuutta. Työryhmien tarkoituksena oli ollut koota yhteen eri yksiköiden ja ammattiryhmien edustajia sekä toimia keskustelufoorumina muutosta koskevien asioiden miettimiselle ja eteenpäin viemiselle. Työryhmien käytön nähtiin parhaassa tapauksessa mahdollistavan mielipiteiden vapaan ilmaisun sekä erilaisen asiantuntemuksen ja laajan tietopohjan hyödyntämisen muutosta koskevassa

suunnittelussa. Työryhmien tehokkaan toiminnan kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että muutosten suunnittelu tapahtuu lähellä käytännön toimintaa, ja työryhmiin valitaan toimijoita useista eri ammattiryhmistä, yksiköistä ja erikoisaloista.

*”Erilaisten pienryhmien perustaminen osana kokonaisuuksia, jolloin henkilökunta saa ja uskaltaa sanoa mielipiteensä, tietävät myös muiden ajatukset. Henkilökunnan osallistaminen muutokseen ja kehittämiseen, erilaiset työryhmät asioiden miettimiselle ja eteenpäin viemiselle.” (SA<sup>1</sup>10E)*

*”Työryhmiä kun perustetaan, ne pitäisi olla enemmän moniammatillisia ja nykyään useista yksiköistä ja erikoisaloista, koska toimintakulttuuri on kuitenkin erilainen joka yksikössä. Eri ammattiryhmät tulisi huomioida paremmin jo suunnitteluvaiheessa. Ei tarvitsisi aina alkaa paikkaamaan, kun toiminta jo alkaa.” (SA<sup>1</sup>30H)*

*”(...) tarkoituksenmukaisen tehokkaat työryhmät muutoksen suunnittelussa (...). Muutoksen suunnittelun tulee olla mahdollisimman lähellä toimintaa.” (JH23E)*

Vastausten perusteella on havaittavissa, että henkilöstöllä saattaa olla valta antaa muutosta koskevia ehdotuksia työryhmien toiminnan kautta, mutta ei kuitenkaan lopullista päätöksentekovaltaa asioissa. Työryhmien toimintaan osallistuneet vastaajat olivatkin pettyneitä siihen, että työryhmissä tehdyillä ehdotuksilla ei ollut heidän mielestään minkäänlaista vaikutusta lopulliseen päätöksentekoon. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet näyttävätkin riippuvan käytännössä pitkälti siitä, haluaako johto ottaa työryhmissä tehdyt parannusehdotukset käyttöön. Työryhmien toiminnan heikkoutena voidaan pitää ehdotuksien antamiseen rajatun vaikutusvallan lisäksi myös sitä, että osallistuminen on rajattu niissä vain tietyille henkilöstöryhmien edustajille, joten ne eivät tue kaikkien työyhteisön jäsenten aktiivista osallistumista muutosten suunnitteluun.

*”Oli erilaisia työryhmiä, joista yhdessä olin itsekin mukana, mutta joiden töillä ei kuitenkaan ollut mitään merkitystä.” (JH34H)*

### **Näkemyksen eteenpäin välittäminen ja yhteensovittaminen**

Henkilöstön vastaajat pitivätkin tärkeänä sitä, että esimies välittää alaistensa näkemyksiä, kehitysehdotuksia ja työyksikössä havaittuja ongelmakohtia edelleen eteenpäin itseään ylemmälle johtotasolle. Vastauksista nousi esille henkilöstön tarve saada kokea, että esimies on heidän tukenaan ja pitää heidän puoliaan muutoksessa ”ylhäältä” tulevaa ohjausta vastaan. Esimieheltä odotettiin myös, että hän ajaa henkilöstönsä asioita eteenpäin eri yksiköiden välillä.

*”Käytännön työntekijänä haluaisin tulla enemmän kuulluksi, sitä kautta vaikuttaa toiminnan sujuvuuteen, vaihe vaiheelta. Olen monesti tuonut*

*ideoita esiin, mutta niitä ei noteerata mielestäni tarpeeksi. (...) Hänen pitäisi kuunnella henkilökuntaa, kaikkia, ja ajaa meidän asioita eteenpäin eri yksiköiden välillä. (...) Toivoisin esimiehen kuuntelevan työtäni ja muiden kanssa tekemääni yhteistyötä koskevia ideoita tai pulmia, välittävän niitä eteenpäin ja tekevän niille jotain, mitä hänen asemassaan olisi mahdollista.” (SA<sup>1</sup>30H)*

*”Se miten asia työntekijöille esitetään ja se ettei niihin anneta mahdollisuutta vaikuttaa. Ilmeisesti esimiehellä ei kovin suurta sanavaltaa ymmärryksen mukaan ole ollut, mutta työntekijöiden puolia pitäisi pitää enemmän.” (SA<sup>1</sup>28H)*

*”Esimiehen pitäisi tukea alaisiaan ja pitää heidän puoliaan ”ylhäältä” tulevassa ohjauksessa.” (JH12H)*

Transformaatioiden suunnitteleminen näyttää edellyttävän toisinaan yli yksikkörajojen menevää neuvottelua ja päätöksentekoa, joten esimiesten ja henkilöstön valta vaikuttaa ja tehdä päätöksiä muutosta koskevissa asioissa voi olla melko rajallista. Esimiehet katsoivat voineensa vaikuttaa asioihin jossakin määrin viemällä ylemmälle johtotasolle ja päätöselimiin työyksikössä ongelmalliseksi koettuja asioita ja kehitysehdotuksia. Esimiehen vaikutusmahdollisuudet näyttävät kuitenkin riippuvan pitkälti siitä, saako hän hyväksytyä ja vietyä ehdotetut asiat läpi seuraavassa johtoportaan. Etenkin lähijohdon esimiehet kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa varsin rajallisena: lähes puolet heistä (n=13) olisi halunnut olla myös itse enemmän osallisena muutosten suunnittelussa ja vaikuttaa omalta osaltaan muutosta koskevaan päätöksentekoon. Keskijohdon esimiehistä sitä vastoin valtaosa (n=10) koki vaikutusmahdollisuutensa muutosten suunnitteluun riittävänä. Vastaajien taustatiedoista on havaittavissa, että vain osalla esimiehistä on ollut muodollinen mahdollisuus vaikuttaa transformaatioita koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, mutta silti jokaisella esimiehellä näyttää olevan tärkeä rooli alaisten näkemysten eteenpäin välittämisessä ja alaistensa puolien pitämisesä.

*”Uuden työyksikön suunnittelussa ei organisaation johto ottanut / kysynyt kommentteja. Päätös oli ylimmän virkamiesjohdon. Kuuntelen ”kentän” mielipiteitä, jolloin niitä pitäisi todentaa enemmän yksikön toiminnassa.” (SA<sup>2</sup>10H)*

Esimes saattaa joutua käymään muutosprosessin aikana keskusteluja monien eri toimijatahojen kanssa, sillä laaja-alaisten ja useiden yksiköiden toimintaa koskevien transformaatioiden suunnitteleminen näyttää edellyttävän eri johtotasojen ja muun henkilöstön tiivistä yhteistyötä. Aineistosta on havaittavissa, että esimerkiksi toimintaprosesseja koskevia muutoksia joudutaan usein suunnittelemaan yhdessä useampien yksiköiden esimiesten ja henkilöstön edustajien kanssa. Tässä

yhteistyössä lähi- ja keskijohdon esimiehillä näyttäisi olevan kriittisen tärkeä rooli toimia ”sanansaattajana” ja ”linkkinä” eri osapuolten välillä. Työntekijätasolla ei koettu olevan mahdollisuutta vaikuttaa suoraan suuriin organisaatiomuutoksiin. Suuri osa henkilöstön vastaajista koki saaneensa osallistua muutosten suunnitteluun melko vähän tai ei ollenkaan (n=53) ja toivoi voivansa vaikuttaa muutosten suunnitteluun enemmän (n=65).

*”Esimiehen tulisi (...) viedä myös suoritusportaan näkemyksiä toiseen suuntaan.” (JH48H)*

*”Hän toimii linkkinä seuraavaan portaaseen ja yrittää myös omalta osaltaan vaikuttaa asian läpiviemiseen.” (SA<sup>1</sup>2H)*

*”Viedä sana alaisilta eteenpäin ylemmälle johdolle. Esimiehelle pitäisi olla rohkeutta puhua asioista niin kuin ne ovat.” (JH9H)*

*”Hän on ns. sanansaattaja johtotasolle päin.” (SA<sup>1</sup>38H)*

*”Rivityöntekijä ei pysty vaikuttamaan suuriin organisaatiomuutoksiin, kuten (...)piirien yhdistymiseen. Näiden yhdistymisien jälkeen olen tuntenut, että johto ja työntekijäporras ovat kauempana toisistaan, kuin ennen. (...) Esimies on pystynyt vaikuttamaan itseä paremmin, ja hän on pystynyt viemään päätöselimiin ongelmiksi koettuja asioita. Eri asia sitten on, onko tällä ollut mitään merkitystä.” (JH28H)*

*”Käytännön työntekijänä haluaisin tulla enemmän kuulluksi, sitä kautta vaikuttaa toiminnan sujuvuuteen, vaihe vaiheelta. Olen monesti tuonut ideoita esiin, mutta niitä ei noteerata mielestäni tarpeeksi. (...) Hänen pitäisi kuunnella henkilökuntaa, kaikkia, ja ajaa meidän asioita eteenpäin eri yksiköiden välillä. (...) Toivoisin esimiehen kuuntelevan työtäni ja muiden kanssa tekemääni yhteistyötä koskevia ideoita tai pulmia, välittävän niitä eteenpäin ja tekevän niille jotain, mitä hänen asemassaan olisi mahdollista.” (SA<sup>1</sup>30H)*

Vastausten perusteella on havaittavissa, että organisaatioissa ssaattaa esiintyä erilaisia intressiryhmiä, joilla on muutoksen suhteen samansuuntaisia, toisistaan poikkeavia tai vastakkaisia tavoitteita ja aikomuksia. Esimies voi joutua muutosprosessin aikana tilanteeseen, jossa hän joutuu sovitteluun yhteen eri osapuolten erisuuntaisia tavoitteita ja näkemyksiä. Esimiehen roolia kuvattiinkin johdon ja työntekijäportaan välillä toimivana ”välimiehenä”, joka auttaa sovitteluun molempien intressejä yhteen.

*”Mielestäni esimiehen tärkein rooli muutoksessa oli toimia ns. välimiehenä ylemmän portaan ja työntekijäportaan välissä ja sovittella molempien intressejä yhteen.” (RV26H)*

Joidenkin vastaajien mukaan muutosten suunnittelussa ei huomioida aina riittävästi kaikkien osapuolten näkökantoja ja yhteistä hyvää, vaan päätöksenteko saattaa keskittyä tiettyjen intressiryhmien edun tavoitteluun. Intressiryhmien välinen kahtiajako ja vastakkainasettelu ilmenivät vastauksissa monella tavalla esimerkiksi eri ammattikuntien ja henkilöstöryhmien (lääkäri–hoitaja, suuren yksikön työntekijät–pienen yksikön työntekijät) sekä hierarkiatasojen (johtoporras–työntekijäporras) välillä. Osa vastaajista koki, että eräänlaisessa ”oppositioasemassa” olevien henkilöstöryhmien mielipiteet jyrätään päätöksenteossa, ja heitä pidetään vähempiarvoisena. Asioita saatetaan ajatella esimerkiksi johdon, suurempien yksiköiden tai tiettyjen ammattikuntien kannalta, eikä erilaista valtaa omaavien ryhmien mielipiteistä poikkeavia ja kriittisiä näkemyksiä haluta tuoda päätöksenteossa esille ollenkaan<sup>12</sup>. Vastauksista nousi esille toive siitä, että muutosta koskevassa päätöksenteossa pyrittäisiin ottamaan rakentavasti huomioon kaikkien osapuolten mielipiteet ja intressit. Valmiutta joustamiseen ja kompromisseihin odotettiin tarvittaessa kaikilta tahoilta.

*”Kiusallisesti omaa yksikköä koskeviin muutoksiin ei ole voinut vaikuttaa & johdon mielipiteistä poikkeavaa ei haluta tuotavan esiin lainkaan. Keskustelu ei ole avointa ja kompromisseja ei olla valmiita tekemään. Tämä johtaa väen passivoitumiseen. Johto tyytyväinen kun soraääniä ei kuulu. Asiantuntijaorganisaatiot ovat ongelmallisia, paljon erilaisia mielipiteitä ja kaikki katsovat oman osa-alueensa etua. Johdon pitää pyrkiä ottamaan nämä toiveet rakentavassa mielessä huomioon ja olla valmis kompromisseihin.” (SA<sup>1</sup>17H)*

*”Organisaatiossa ”piilossa oleva” kaksilinjainen johtamisjärjestelmä (lääkäri–hoitaja) ei aina toimi yhteisessä konsensuksessa. Usein hyvätkin ideat ammutaan heti alas, jos idea ei tule juuri oman ammattikunnan piiristä. Lisäksi hoitajien odotetaan taipuvan muutoksissa suurempiin muutoksiin, kuin lääkäreiden. (...) Kaikkien ammattikuntien joustamista ja sen näkyväksi tuomista muutoksen keskellä.” (SA<sup>1</sup>21E)*

*”Työryhmät ja niissä tehtävät parannus- ja kehittämis ehdotukset jäävät huomioitta. Asioita ajatellaan vain suurimman yksikön kannalta ja pienemmät yksiköt ja alueet jäävät huomioitta. Pienempien paikkojen työntekijät jyrätään mielipiteineen ja heitä pidetään vähempiarvoisina.” (JH48H)*

Aineistosta nousi esille kokemus siitä, että eri intressiryhmien välinen kilpailu saattaa haitata päätöksentekoa myös tilanteessa, jossa pyritään ylläpitämään har-

<sup>12</sup> Yuklin (1998: 178) mukaan organisaatioissa on kolme erilaista vallan lähdettä: (1) asemavalta (virallinen auktoriteetti, palkinnot, rangaistukset, informaatio, työympäristö), (2) henkilökohtainen valta (asiantuntijuus, ystävyys/lojaalius, karisma) ja (3) poliittinen valta (resurssien hallintavalta, koalitiot, ”lobbaus”).

moniaa ja välttämään mahdollisia konflikteja eri tahojen välillä. Tämä voi johtaa siihen, että ei valita parasta mahdollista ja tarkoituksenmukaisinta vaihtoehtoa, vaan tasapuolisuuden ja muodon vuoksi saatetaan päätyä tekemään epärationaalisia päätöksiä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tasapuolisuuden ja yhteisymmärryksen tavoittelussa voidaan mennä tietyllä tavalla jopa liian pitkälle.

*”Edelleen tuntuu että käydään ”kisaa” [organisaatio X] vs. [organisaatio Y]. Ei valita parhaita vaihtoehtoja vaan joudutaan muodon vuoksi ottamaan tasapuolisesti ratkaisuja (esim. järjestelmiä) molemmilta.” (RV21H)*

#### 4.1.2.3 Jaettu päätöksen tekeminen

Monet vastaajat tarkastelivat muutosjohtajuutta esimiehen vetämänä yhteistyönä, jossa esimies neuvottelee ja keskustelee alaisten kanssa muutokseen liittyvistä päätöksistä. Alaiset nähtiin muutosta koskevassa päätöksenteossa esimiehen kanssa tasavertaisina kumppaneina. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muutosjohtajuus miellettiin jaettuun päätöksentekoon perustuvana yhteisöllisenä toimintana, jossa henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan omaa työtään koskevien muutosten suunnitteluun ja päätöksentekoon. Jaettua päätöksentekemistä kuvaavan kategorian ytimessä vaikuttaa ajatus siitä, että eri osapuolten välinen avoin keskustelu ja neuvottelu muutosta koskevista asioista auttavat muodostamaan kaikkia osapuolia tyydyttävän yhteisymmärryksen eli konsensuksen asioista. Keskeinen ero konsultoivaa suunnittelemista kuvaavaan kategoriaan on siinä, että konsultoivassa suunnittelemisessä kysytään ja kuunnellaan henkilöstön mielipiteitä, mutta lopullinen päätöksentekovalta asioista säilyy kuitenkin joko esimiehellä itsellään tai häntä ylemmillä johtotasoilla; jaetussa päätöksen tekemisessä puolestaan kaikki osapuolet osallistuvat mahdollisimman tasavertaisesti päätöksentekoprosessin ja suunnittelun eri vaiheisiin. Esimiesten ja henkilöstön käsitykset muutosjohtajuudesta jaettuna päätöksen tekemisenä jakautuivat kahteen kategoriaan: (1) vaihtoehtoista keskustelemiseen sekä (2) tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kohtelemiseen.

#### **Vaihtoehtoista keskusteleminen**

Osallistavaan muutosjohtajuuskäsitykseen liittyi vahvasti ajatus siitä, että muutoksen suunnitteleminen on esimiehen ja alaisten välistä molemminpuolista vuoropuhelua, dialogia. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muutoksen suunnitteleminen nähtiin avoimeen keskusteluun perustuvana yhteistoimintana, jota esimies vetää ikään kuin ”valmentajan” roolissa. Jos työyhteisö koostuu erilaisten ammattilaisten ryhmistä, esimies ei välttämättä hallitse aina itse täydellisesti kaikkia tehtävääalueita, jolloin muutosten suunnittelu vaatii paljon keskustelua yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Avoin keskusteleminen nähtiin keskeisenä keino-

na työyhteisön jäsenten osaamisen ja käytännön kokemusten kautta kertyneen tieto-taidon monipuolisessa hyödyntämisessä.

*”Muutosten suunnittelu avoimesti työntekijöiden kanssa yhdessä. (...) Avoin keskustelu muutoksesta ja ehdottomasti henkilökunnan mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (...) Avointa, rehellistä keskustelua ja osallisuutta päätöksentekoon. Toivoisin ylemmän johdon myös jalkautuvan tänne ruohonjuuritasolle ja ottavan aidosti huomioon työntekijöiden ideat ja toiveet entistä enemmän.” (SA<sup>1</sup>35E)*

*”Esimies on ”valmentaja”, joka sparraa muutostilannetta sekä käytännön tasolla että henkilöstön kanssa keskustellen. Asioista kertominen ja toiminnan suunnittelu on yhteistyötä, jota esimiehen tulee ”vetää”.” (SA<sup>2</sup>10H)*

*”Työyhteisöni koostuu erilaisten ammattilaisten ryhmistä. Osa heistä on tottunut melko itsenäiseen työskentelyyn. Esimiehenä en aina hallitse täydellisesti heidän tehtäväaluettaan, jolloin muutoksen pohtiminen vaatii paljon keskustelua ja yhteistyötä.” (SA<sup>1</sup>5E)*

*”Yhteistä keskustelua ja kuuntelemista. (...) Yhteistä keskustelua tavoitteista ja toimintatavoista.” (SA<sup>1</sup>41E)*

*”Ryhmäkeskustelut muutosasioista ennen muutoksia ja todellinen mahdollisuus vaikuttaa muutettaviin asioihin, joskus tuntuu että ei kysytäkään mitään, muutetaan vain. (...) Järjestää asiasta mahdollisuutta keskustella ja pohtia monipuolisesti (...). Meetinkejä tarpeeksi.” (SA<sup>1</sup>40H)*

Parhaan mahdollisen muutosvaihtoehdon löytämisen kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että esimies pohtii ja käy yhdessä läpi alaistensa kanssa erilaisia muutosvaihtoehtoja. Vastauksista nousi esille näkemys siitä, että tuottamalla mahdollisimman paljon ideoita voidaan lopulta valita paras ja toimivin vaihtoehto. Muutosvaihtoehtojen pohtiminen yhdessä antaa lisäksi alaisille kokemuksen siitä, että he ovat saaneet itse osallistua muutoksen suunnitteluun ja mielipiteensä ilmaisuun, minkä uskottiin vähentävän muutosvastaisuutta.

*”Saada henkilöstö osallistumaan kattavasti muutoksen suunnitteluun. (...) Pitäisi saada alaiset aktiivisesti miettimään muutosvaihtoehtoja, jotta sieltä löydettäisiin paras vaihtoehto ja kaikki kokisivat saaneensa osallistua muutoksen suunnitteluun ja mielipiteensä ilmaisuun.” (JH5E)*

*”Esimiehenä tehtäväni on (...) antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua (jos mahdollista) muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (...) ottaa henkilöstön luovat voimavarat käyttöön ideoimaan kuinka selvität tilanteesta. Erilaisille näkökulmille annetaan tilaa. Positiivisesti ja kriittisesti muutokseen suhtautuvien hyödyntäminen muutoksen suunnittelussa.” (SA<sup>1</sup>44E)*

Muutosten käytännön toimivuuden kannalta nähtiin olennaisena se, että esimies pohtii ja keskustelee yhdessä alaistensa kanssa jo suunnitteluvaiheessa siitä, miten muutos tulee toimimaan käytännössä eri tilanteissa. Vastajaat pitivät tärkeänä sitä, että ennen lopullista päätöksentekoa tulisi pyrkiä muodostamaan mahdollisimman tarkka ja selkeä kokonaiskuva suunniteltujen muutosten vaikutuksista työyksikön toimintaan käytännön tasolla. Pohdittaessa muutoksen mahdollisia käytännön vaikutuksia voidaan perustella, miksi juuri tietty toimintatapa on tarkoituksenmukaisin ja toimivin valinta kyseisessä tilanteessa. Vastauksissa painottui näkemys siitä, että muutoksen suunnitteluun tulisi osallistua tarpeeksi laaja edustus suorittavan tason työntekijöitä. Esimerkiksi sovittaessa uusista toimintaprosesseista ja toimintatavoista pidettiin tärkeänä sitä, että neuvotteluun osallistuu kaikki prosessin eri vaiheissa ja eri paikoissa toimivat työntekijät, sekä käydään mahdollisesti myös tiimikohtaista keskustelua siitä, miten muutos tulee toimimaan käytännön eri tilanteissa.

*”Meitä koskevista asioista pitäisi neuvotella myös meidän kanssa. Meilläkin on tieto/taitoa asioista, mikä mihinkin vaikuttaa eli käytännön kokemusta. Asioita ei katsota ruohonjuuritasolla. Kokonaisuuden hahmottaminen eli ketjun kaikki vaiheet tulisi selvittää. (...). Avointa keskustelua.” (SA<sup>1</sup>15H)*

*”Asioiden perinpohjainen miettiminen käytäntöön puutteellista. (...) Muutostilanteen yhdessä läpikäyminen ennen aloitusta. Mahdollisesti myös tiimikohtaisesti keskustelua, miten se tulee toimimaan käytännössä eri tilanteissa.” (SA<sup>1</sup>16H)*

### **Tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kohtelevinen**

Monissa vastauksissa painottui näkemys siitä, että muutosta koskevassa päätöksenteossa tulisi menetellä mahdollisimman tasapuolisesti, objektiivisesti ja puolueettomasti. Osa vastaajista oli kokenut, että ylin johto tekee tavallisesti suuria organisaatiomuutoksia koskevat päätökset yksin oman harkintansa pohjalta kuuntelematta ja huomioimatta aidosti alempien johtotasojen esimiesten ja henkilöstön mielipiteitä. Tällainen autoritaarinen päätöksentekotapa koettiin hyvin kielteisenä, vanhanaikaisena ja henkilöstön aliarvioimisena. Vaikka esimiehellä on lähtökohdaisesti hierarkkinen asemavalta virallisen positionsa puolesta, monen vastaajan mielestä esimiehen ja alaisten sekä johdon ja henkilöstön välillä tulisi vallita molemminpuolinen ja tasavertainen vuorovaikutussuhde. Tämä siirtää tarkastelun painopisteen pois perinteisestä johtajakeskeisestä ja autoritäärisestä päätöksenteosta kohti jaettava päätöksentekemistä, jossa eri osapuolet osallistuvat kaikkiin päätöksentekoprosessin vaiheisiin mahdollisimman tasavertaisesti.

*”Autoritaarinen sanelupolitiikka ei ole nykypäivän johtamista ja se pitää pitää mielessä. (...) norsunluutornista alas tuleminen, mikä ei ole vanhalle*



*autoritääriselle johtamistyyliille tavallista. (...) Tällä heikellä johtamistyyli organisaatiossamme on valitettavasti aika vanhoillinen, hyvin autoritaarinen (...). joustava avoin keskustelu asioista ennen muutoksien esittämistä absoluuttisina totuuksina. Ei pelkkää näennäistä avoimuutta, joka on kaksinaismoralistista, vaan aitoa.”(SA<sup>1</sup>17H)*

*”(...) oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Henkilöstön kuuleminen oikeasti eikä vain siten, että asia näyttää siltä. Henkilöstön mukaan ottaminen ja kuunteleminen päätöksenteossa. Kaikkien osapuolien tasapuolinen kohtelu ja kuuntelu erittäin tärkeää.” (SA<sup>1</sup>14H)*

*”Henkilöstön näkemysten näennäinen kysyminen ja ohittaminen päätöksenteossa vie pohjaa pois muutosjohtamiselta. Jos henkilöstö otetaan mukaan muutokseen, sitä on kuultava aidosta ja sen mielipiteet on otettava näkyvästi huomioon päätöksenteossa.” (JH17E)*

Päätöksenteon odotettiin perustuvan samoihin periaatteisiin ihmisten välisistä suhteista ja henkilön asemasta riippumatta. Toisin sanoen esimiehen omat tai läheisten ihmisten intressit, ennakkoluulot ja asenteet joitakin ihmisiä kohtaan eivät saisi vastaajien mukaan vaikuttaa päätöksentekoon. Eräästä vastauksesta nousi esille huoli siitä, että toisinaan muutokset johdetaan ns. hyvä veli -periaatteella, jolloin asiat päätetään ja junailaan erilaisissa sisäpiireissä. Esimerkiksi henkilöstön siirtoja ja uusia virkanimityksiä koskevat päätökset saatetaan tehdä poliittisin perustein ja tunnesuhdepohjalta. Henkilöstö peräänkuulutti sitä, että esimies ei saa suosia jotain osapuolta henkilökohtaisten suhteiden perusteella, ja jokaiselle työntekijälle on annettava yhtäläinen mahdollisuus ilmaista kehitysehdotuksia ja omia mielipiteitään.

*”Hyvä veli periaatteella tehtävät muutokset eivät myöskään enää nykypäivää. Tämä on ollut liian usein käytäntö vielä nykyäänkin useammassa organisaatiossa, jota olen sivusta seurannut. Tulisi olla objektiivinen ja tehdä ratkaisut asia, ei tunnepohjalla, jos jotkut persoonat eivät miellytä. (...) hyvä veli periaate toimii liian avoimesti vielä. Ajat varmaankin muuttuvat pikkuhiljaa.” (SA<sup>1</sup>17H)*

*”Osata kuunnella rakentavaa ja aitoa palautetta sekä ehdotuksia jokaiselta, eikä vaan niin, että vain muutama esimiehen ”luottomies” saa sanoa mielipiteensä / kehitysehdotuksen.” (JH48H)*

#### 4.1.3 Innostava muutosjohtajuuskäsitys

Innostavaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaavan kategorian alle koottiin esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka esimies voi motivoida ja sitouttaa alaisiaan muutostilanteessa vetoamalla ja vaikuttamalla ensisijaisesti heidän tunteisiin-

sa. Monet vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies kykenee herättämään alaisiaan myönteisiä innostusta ja motivaatiota sekä tarvittaessa muuntamaan organisaatiomuutoksen aiheuttamat kielteiset tunteet positiiviseen suuntaan. Innostavaan muutosjohtajuuskäsitykseen liittyy olennaisesti vastaajien näkemys siitä, että esimies auttaa alaisiaan tarkastelemaan ja tulkitsemaan muutostilannetta myönteisessä valossa ja mahdollisuutena. Innostavassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu siten tunnekeskeisyys ja lähinnä esimiehen taholta alaisille, ylhäältä-alaspäin, kulkeva yksisuuntainen vertikaalinen viestintä. Esimiesten ja henkilöstön käsitykset innostavasta muutosjohtajuudesta ryhmittivät kolmeen alakategoriaan: (1) vision merkityksellistämiseen, (2) esimerkkinä olemiseen ja (3) rohkaisevaan kannustamiseen.

#### *4.1.3.1 Vision merkityksellistäminen*

Tutkimusaineistosta nousi esille, että monet henkilöstön vastaajat kaipasivat konkreettisten tavoitteiden ja selkeän päämäärän lisäksi syvempää merkityksellisyyden kokemusta muutoksen tarpeellisuudesta. Vision merkityksellistämistä kuvaava kategoria sisältää vastaajien näkemyksiä siitä, kuinka esimies voi innostaa ja motivoida alaisiaan muutokseen. Siinä missä tavoitteiden asettamista kuvaavassa kategoriassa painottui konkreettisten päämäärien määrittelemine ja suunnan näyttäminen käytännön toiminnan tasolla, vision merkityksellistäminen liittyy innostuksen, motivaation ja positiivisen energian aikaansaamiseen tekemällä muutoksesta tarkoituksellista tunteisiin vetoavien ja rationaalisten argumenttien avulla. Aineistosta muodostettiin kaksi vision merkityksellistämiseen liittyvää kategoriaa: (1) muutostarpeen perustelevinen ja (2) henkilökohtaisen merkityksen antaminen.

#### **Muutostarpeen perustelevinen**

Vastausten perusteella näyttää siltä, että muutokseen motivoituminen edellyttää yksilökohtaista kokemusta muutoksen tarpeellisuudesta. Vastauksista nousi esille näkemys siitä, että henkilöstön on helpompi motivoitua muutoksen läpiviemiseen ymmärtäessään, miksi muutosta tarvitaan. Esimies nähtiin avainasemassa muutoksen ”markkinoimisessa” alaisilleen. Muutostarpeen perustelevisessa pidettiin tärkeänä sitä, että esimies kertoo alaisilleen (1) muutokseen johtaneista taustatekijöistä ja (2) muutoksella saavutettavista hyödyistä. Muutokseen johtaneiden taustatekijöiden selventäminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään niitä syitä, miksi johto on päättänyt tekemään tiettyjä strategisia ratkaisuja muutoksen aloittamiseksi. Tämä tuo läpinäkyvyyttä päätöksentekoprosessiin ja lisää henkilöstön kokemusta muutoksen tarpeellisuudesta.

*”Muutoksen ”myyminen” ja henkilöstön mukaan saaminen. (...) Asiallisia perusteltuja vastauksia, että miksi jotakin ollaan muuttamassa.” (JH3H)*

*”Esimies on avainasemassa muutoksen ”markkinoinnissa” eli riittävän aikaisin informoidaan kaikkia työntekijöitä joita muutos koskee. Kerrotaan myös muutoksen syistä ja seurauksista.” (SA<sup>1</sup>4H)*

*”Voin selvittää muutoksen taustoja, miksi se tulee ja mitä hyötyä siitä on. Näin voin hyvässä lykyssä motivoida heitä.” (SA<sup>1</sup>37E)*

Monet esimiesasemassa olevat vastaajat uskoivat alaisten innostuksen ja motivaation muutosta kohtaan lisääntyvän, jos he kykenevät perustelemaan riittävän hyvin, mitä käytännön hyötyjä muutoksella voidaan saavuttaa. Kyetäkseen asianmukaiseen muutostarpeen perustelemiseen, esimiehet pitivät kuitenkin tärkeänä sitä, että he saavat ensin itse ylimmältä johdolta selkeät perustelut muutoksen tarpeellisuudesta ja hyödyistä entiseen toimintaan verrattuna.

*”Tarvitaan hyviä perusteluja siitä, miksi jokin asia pitää muuttaa. (...) Perustelen riittävän hyvin muutostarpeen ja ne hyödyt, mitä sillä voidaan saavuttaa. (...) Haluan myös itse hyvät perustelut muutoksen tarpeellisuudesta ja hyödyistä entiseen toimintaan verrattuna.” (SA<sup>1</sup>9E)*

Eräät vastaajat olivat kokeneet, että organisaatiomuutokset perustellaan tyypillisesti vetoamalla taloudellisiin säästötoimenpiteisiin. Yksin esitettyinä muutospurusteina säästäminen ja kulujen karsinta koettiin kuitenkin riittämättömänä perusteluna muutokselle. Vastausten perusteella organisaatiomuutos voi johtaa helposti näennäisiin säästöihin toiminnan todellisen tehostamisen sijaan, jos tavoitteiden asettamisessa painotetaan liiaksi taloudellisia mittareita palvelujen laadun ja määrän sijaan. Tarkoituksenmukaiseksi ja mielekkääksi koetun muutoksen nähtiinkin perustuvan ensisijaisesti toiminnan rationalisointiin ja laadun parantamiseen, sekä sitä kautta mahdollisesti myös taloudellisten hyötyjen saavuttamiseen.

*”Muutosten perustelu jollain muulla argumentilla kuin taloudellisilla. Välttämättä näitä argumentteja ei löydy. (...) Muutosten tavoitteena tulisi olla ensisijaisesti toiminnan järjeistäminen ja sitä kautta taloudellistenkin hyötyjen saavuttaminen eikä niin, että kulujen leikkaamiseksi ”keksitään pyörä aina vain uudelleen” aiheuttaen toimintojen jatkuvaa uudelleenjärjestelyä ilman muuta ilmeistä tarkoitusta kuin lyhytnäköinen säästäminen.” (JH36H)*

*”Muutoksia ei osata perustella, kaikki mitataan vain rahassa – ei palveluiden määrässä tai laadussa.” (JH19H)*

*”(...) asioiden kunnollinen perustelu (muutenkin kuin ”raha puhuu” näkökulmasta). (...) Kunnan perusteluja muutoksen syistä.” (SA<sup>1</sup>21E)*

Jos muutostarve perustellaan pelkästään taloudellisilla säästöillä tai muutos koetaan irrationaalisenä, epäloogisena ja oman työn tekemisen kannalta haitallisena, työntekijöiden saattaa olla vaikea motivoitua muutoksen läpiviemiseen. Monet vastaajat kaipasivat enemmän näyttöä siitä, että muutoksesta on todella hyötyä ja se helpottaa tai nopeuttaa työntekemistä.

*”Perustelut hyvin esille ja tietoon, että ihmiset näkee, että muutosta ei tehdä vain muutoksen vuoksi vaan se on perusteltua. (...) Rehellistä asioiden kertomista perusteluineen. Näyttöä muutoksesta että se kannattaa ja helpottaa työtä (...).” (SA<sup>1</sup>35E)*

*”Muutosten tulee olla järkipäisiä ei tekemällä tehtyjä, niistä tulee olla hyötyä ja työtä nopeuttavaa tai helpottavaa apua.” (JH10H)*

*”Samoin liian isot työskentelyolosuhteiden muutokset vievät energiaa ts. konkreettista työaikaa uuden menettelyn omaksumiseen ja haasteena on motivoida uuden oppimiseen vaikka se ei auttaisikaan suoranaisesti työntekemisessä (esim. tietotekniset, byrokraattiset pakolliset muutokset jotka eivät hyödynnä – tai jopa häiritsevät- varsinaista perustyötä).” (JH46H)*

### **Henkilökohtaisen merkityksen antaminen**

Monet vastaajat kokivat, että muutoksen perustelut ja syyt on tuotu usein esiin vajavaisesti. Eräs esimies pohti tätä teemaa syvällisemmin ja painotti sitä, että työntekijöiden motivoimisen kannalta olisi tärkeää kyetä perustelemaan heille aikaisempaa paremmin henkilökohtaisella tasolla, miksi muutos on tehtävä ja miten se parantaa yhteisön toimintaa. Yksittäisen henkilön näkökulmasta tarkasteltuna pelkästään suurten linjojen esittely ei välttämättä riitä perustelemaan, miksi juuri hänen työtehtävänsä on tarpeeton tai sitä pitää muuttaa.

*”Suurin haaste työyhteisössä, jossa työ on työvoimavaltaista, on niiden työntekijöiden motivointi, joita muutos eniten koskee. Viestintää ei koskaan ole liikaa ja siinä koetaan usein epäonnistumisia muutosten yhteydessä. Muutoksen perustelut ja syyt, miksi muutos on tehtävä ja miten se parantaa yhteisön toimintaa on usein tuotu esiin vajavaisesti. Yksittäisen henkilön näkökulmasta suurten linjojen esittely ei välttämättä anna perusteluja miksi juuri minun työtehtäväni on tarpeeton tai sitä pitää muuttaa. (...) Muutoksen perusteleminen niin, että jokainen ymmärtää sen tarpeen. (...) avointa viestintää muutoksista ja sen syistä riittävän ajoissa.” (JH17E)*

*”Suurien tulevien muutosten tietojen saannin repaleisuus ja keskeneräisyys. Tietoja tippuu, mutta ns. lopullinen toimeksianto vielä puuttuu. Tiedon saaminen sellaiseksi, että jokainen yksilö sen ymmärtää oikein. (...) Olla mahdollisimman avoin ja rehellinen. Kertoa mitä tällä hetkellä asiasta tiedetään ja miten se mahdollisesti saattaa vaikuttaa toimintaamme. (...) Saa-*

*tava varmuus, että työpaikat säilyvät muutoksessakin vaikka työtehtävät saattavat muuttua tai monipuolistua.” (SA<sup>2</sup>4E)*

Työn merkityksellisyyden kokemuksen ja motivaation kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että esimies auttaa alaisiaan hahmottamaan työnsä tarkoituksen osana suurempaa kokonaisuutta. Organisaatiomuutos saattaa johtaa työyksiköiden suurenemiseen, minkä seurauksena yksittäinen työntekijä voi kokea oman työnsä merkityksettömäksi kokonaisuuden ja tavoiteltavien päämäärien kannalta. Tällaisessa tilanteessa toivottiin, että esimies auttaisi alaisiaan hahmottamaan työpanoksensa suhteessa yksikön kokonaistoimintaan ja tavoiteltaviin päämääriin. Jos työntekijälle ei muodostu selkeää käsitystä oman työn merkityksellisyydestä osa suurempaa kokonaisuutta, työmotivaation ja työviihtyvyyden koettiin laskevan.

*”Saada työntekijä tuntemaan tekemänsä työn merkitykselliseksi yksiköiden suurentuessa. Pienemmässä työyhteisössä omalla tekemisellä tuntui olevan enemmän merkitystä kokonaisuuden ja tavoiteltavien päämäärien kannalta. Nykyään ollaan vaan suuren laitoksen pelinappuloita ja joku saattaa jäädä arvuuttelemaan oman työnsä merkitystä työn perimmäisen päämäärän saavuttamisessa. Jolla taas suora vaikutus työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. (Ehkäpä kyyninen vastaus tunteesta kuinka ylempää laitoksen tasolta omaa työtä arvostetaan tällä hetkellä, mutta rehellisyys maan perii.)” (JH43H)*

#### 4.1.3.2 Esimerkkinä oleminen

Vastauksista nousi esille näkemys siitä, että esimiehen näyttämä myönteinen esimerkki edistää alaisten motivoitumista muutokseen: jos esimies suhtautuu muutokseen myönteisesti ja ilmaisee omakohtaisen sitoutumisensa muutokseen, myös alaisten uskottiin suhtautuvan muutokseen myönteisemmin ja sitoutuvan muutoksen läpiviemiseen. Esimiesten ja henkilöstön käsitykset muutosjohtajuudesta esimerkkinä olemisesta jakoutuivat kahteen kategoriaan: (1) muutosmyönteisesti suhtautumiseen ja (2) muutokseen sitoutumiseen.

#### **Muutosmyönteinen suhtautuminen**

Osa vastaajista piti tärkeänä sitä, että esimies on ”joukkojensa” edessä viemässä muutosta eteenpäin, ja seisoo itse muutoksen takana. Heidän mielestään esimiehen tulee näyttää voimakasta omakohtaista uskoa siihen, että muutoksella saavutetaan jotain aikaisempaa parempaa, ja hänen tulee kyetä ilmaisemaan se vakuuttavasti myös alaisilleen. Erään vastaajan kokemusten perusteella muutokseen liittyvien asioiden eteenpäin vieminen edellyttää sekä todella kovaa tahdonvoimaa että vahvaa uskoa asian puolesta.

*”Tärkeää olla joukkojensa edessä viemässä muutosta eteenpäin. Pitää itse uskoa, että muutoksella saavutetaan jotain parempaa ja pystyä myös se visioimaan henkilökunnalle.” (SA<sup>1</sup>19E)*

*”Olla itse muutoksen takana ja uskoa muutokseen.” (JH3H)*

*”Esimiehen, ja muun johtavan henkilöstön vakuuttaminen asian tärkeydestä on haasteellista työtä ja aikaa vaativaa. Se vaatii kirjallisen materiaalin tuottamista, hyvin tarkkaakin. Sen esittämistä erilaisissa tilaisuuksissa. Aikaa muutosprosessin alkuun saattamiseen voi mennä jopa vuosia ennen kuin saa riittävästi ihmisiä vakuuttuneeksi jonkin asian tärkeydestä. Kun esimies on ensin saatu vakuutettua asiasta, hän voi olla asian puolestapuhujana, ja mukana tukemassa erilaisissa kokouksissa, joissa asiaa esitellään. Vaikutusvalta alkaa olla parempaa, kun esimies on asian takana. Esimiehen tulee pitää asiaa mielessään, ja muistaa ottaa asia esille erilaisissa tilaisuuksissa, joissa asiaa sivutaan. (...) Olen huomannut, että tahdonvoima täytyy olla todella kova, että asiaa saa ylipäättään vietyä eteenpäin, voimakas usko asian puolesta. Varmasti monia hyviä uusia toimintatapoja ja ideoita jää käyttöönottamatta, koska on hyvin suuri työ vaikuttaa asioihin. (SA<sup>1</sup>36H)*

Muutoksen hyväksymisen ja muutosmyönteisen suhtautumisen kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että muutosta tarkastellaan uhan kokemisen sijaan mahdollisuutena. Vastaajat uskoivat, että esimiehen myötämielinen suhtautumistapa vaikuttaa edelleen alaisten asenteisiin muutosta kohtaan. Kun esimies suhtautuu muutostilanteeseen myönteisesti, hänen uskottiin voivan vaikuttaa muutosmyönteisen asenteen leviämiseen alaistensa keskuudessa. Vastausten perusteella näyttää siltä, että esimiehen myönteinen suhtautuminen luo muutoksesta positiivisen kuvan, ja positiivisuus kanavoituu alaisiin esimiehen innostavan ja kannustavan puheen kautta.

*”Toimia esimerkkinä, olla asioihin myötämielinen, (...). Saada ihmiset ajattelemaan muutosta positiivisena asiana.” (SA<sup>1</sup>13H)*

*”Suhtautumalla mahdollisimman myönteisesti tulevaan. Esimiehen rooli ja suhtautuminen on muutostilanteessa tärkeä, koska alaiset vetävät siitä omat johtopäätöksensä tulevasta. Positiivisella, mutta realistisella asenteella pääsee pitkälle.” (JH2E)*

*”Suurin ongelma on saada porukka innostumaan muutoksista. (...) Olen itse innostunut muutosasioista.” (SA<sup>1</sup>9E)*

*”Muutokseen on suhtauduttava mahdollisuutena ja viestitettävä se alaisilleenkin sellaisena.” (JH17E)*

Monet vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies auttaa alaisiaan näkemään muutostilanteen myönteisessä valossa ja mahdollisuutena. Heidän mielestään esimie-

hen tulee pyrkiä tietoisesti kiinnittämään alustensa huomio muutoksen myönteisiin puoliin, mutta toisaalta haastaa heitä samalla myös itseään miettimään muutoksen hyviä ja huonoja puolia.

*”(...) tsempata henkilökuntaa, etsiä asioista hyviä puolia mutta ei saa piilotella epäedullista/ei-toivottuja asioita. Esimiehen tulee omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä (...).” (JH20H)*

*”Esimiehen on tehtävä se, mikä tehtäväksi annetaan. (...) Tosiasiat pitää hyväksyä, ei voi jäädä kovin pitkäksi aikaa poteroon. Hyvät puolet selvästi esille ja katse perustehtävään.” (SA<sup>1</sup>19E)*

*”Usein odottavat, että lähdän vastustamaan muutosta. Siihen kelkkaan ei voi lähteä, vaan haastaa heitä itseään miettimään hyviä ja huonoja puolia (joka asiassa ne löytyy, jos asiaa tarkastelee aidosti avoimesti).” (SA<sup>1</sup>21E)*

Esimehen myönteisen suhtautumisen merkitys näyttäisi korostuvan etenkin tilanteissa, jossa muutoksen yksilökohtaiset vaikutukset ovat negatiivisia, sillä esimehen on tällöin kyettävä muuntamaan muutoksen aiheuttamat kielteiset tunteet positiiviseen suuntaan. Tämä on teoreettisesti tarkasteltuna mielenkiintoinen näkökulma siinä mielessä, että aikaisempien tutkimusten mukaan juuri stressaavan tilanteen kognitiivinen uudelleenarvioiminen (reappraisal) ja tulkitseminen positiivisessa valossa vähentää tilanteen aiheuttamaa stressiä ja lisää myönteisiä tunteita (Aldao, Nolen-Hoeksema & Schweizer, 2010: 218).

*”Henkilöstön motivointi muutokseen ja sen läpiviemiseen ja toisaalta ikävältäkin tuntuvien muutosten aiheuttamien tunteiden muuttaminen positiiviseen suuntaan.” (SA<sup>2</sup>1E)*

*”Muutoksen kohteeksi joutuneiden, mutta muutoksen suunnittelusta ulkona pidettyjen henkilöiden motivoiminen omaksumaan muutos positiivisena asiana, vaikka kaikki ilmeiset todisteet osoittaisivatkin päinvastaista.” (JH36H)*

### **Muutokseen sitoutuminen**

Muutosmyönteisen asenteen lisäksi esimieheltä odotettiin omakohtaista sitoutumista muutoksen läpiviemistä tukevaan toimintaan käytännön arjen tasolla. Muutosmyönteinen suhtautuminen ja toimintaan sitoutuminen ovat käsitteellisesti hyvin läheisiä ja toisiaan tukevia konstruktioita, sillä vastauksista nousee esille näkemys siitä, että huomion kiinnittäminen muutoksen myönteisiin puoliin lisää myös muutokseen sitoutumista. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muutosmyönteisen asenteen omaksuminen ikään kuin mahdollistaa muutokseen sitoutumisen toiminnan tasolla.

*”Kun päätökset on tehty, muutokseen sitoudutaan (olipa sitten omasta hyvästä tai ei) ja aletaan sitouttaa omaa henkilökuntaa kaivamalla väkisin esille asian myönteiset puolet. (...) Usein odottavat, että lähden vastustamaan muutosta. Siihen kelkkaan ei voi lähteä, vaan haastaa heitä itseään miettimään hyviä ja huonoja puolia (joka asiassa ne löytyy, jos asiaa tarkastelee aidosti avoimesti).” (SA<sup>1</sup>21E)*

*”Olla arjen työssä ja muutoksessa mukana. Tärkeää on osoittaa oma sitoutuminen.” (SA<sup>2</sup>7E)*

Eräs esimies koki hyvin vaikeana osoittaa alaisilleen omakohtaista sitoutumista muutokseen ja toimia oikein ylimmän johdon odotusten mukaisesti, koska hänellä ei ollut itselläänkään asianmukaista tietoa muutoksesta. Hänen vastauksestaan nousi esille, että kyetäkseen sitoutumaan aidosti muutokseen, esimies tarvitsee ensin itse riittävästi tietoa ylemmän johdon kokonaissuunnitelmista muutoksen suhteen.

*”Ongelmallista on se, ettei oikein itsekään tiedä muutoksesta: mitä suunnitelmia ylempänä organisaatiossa toimivilla on kokonaisuudessaan, mistä muutoksessa on kyse, mistä tämä johtuu ja mihin johtaa. Tällaisessa tilanteessa on vaikea esittää muutokseen sitoutunutta esimiestä henkilökunnan edessä.” (SA<sup>1</sup>46E)*

#### 4.1.3.3 Rohkaiseva kannustaminen

Moni vastaaja piti tärkeänä sitä, että esimies rohkaisee ja kannustaa alaisiaan muutoksen aikana. Tutkimusaineistosta muodostettiin kolme rohkaisevaan kannustamiseen liittyvää kategoriaa: (1) uskon valaminen, (2) tunnustuksen antaminen ja (3) yhteishengen vahvistaminen.

#### **Uskon valaminen**

Useiden vastaajien mielestä esimiehen on tärkeää rohkaista alaisiaan uskomaan heidän kykyihinsä suoriutua ja selviytyä vaikeastakin muutostilanteesta. Vastauksista nousi esille, että suuret organisaatiomuutokset saattavat herättää ihmisissä pelkoa ja epävarmuutta omasta pärjäämisestä ja jaksamisesta tulevaisuudessa. Huoli voi kohdistua muun muassa siihen, riittävätkö omat kyvyt ja käytettävissä olevat ajalliset resurssit kaikkien uusien asioiden oppimiseen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen odotettiin valavan alaisiinsa uskoa siihen, että tulevaisuudessakin voi pärjätä ja jaksaa. Kariikoidusti ilmaisten eräs esimies kertoi, että hänen tehtävänänsä on kannustaa alaisiaan ”selviytymään hengissä älyttömistä muutoksista”. Tämän tyyppinen rohkaiseva kannustaminen antaa alaisille uskoa ja toivoa siihen, että muutostilanteessa on mahdollista onnistua ja päästä eteenpäin. Se aut-



taa alaisia myös näkemään omat kyvyt myönteisessä valossa ja havaitsemaan oman kehityspotentiaalin.

*”Yritän valaa uskoa, että tulevaisuudessakin voi pärjätä ja jaksaa!”  
(JH45E)*

*”Voin auttaa heitä (...) luomalla uskoa siihen, että tästä selvitään.”  
(SA<sup>1</sup>46E)*

*”Yrittää sopeutua muutoksiin ja saada alaiset ymmärtämään, että niille ei voida mitään. Kannustaa alaisia jaksamaan kaikesta huolimatta. (...) Vaikkei älyttömille muutoksille voi mitään, voi niistä silti selvitä hengissä.”  
(JH38E)*

*”Pitää porukka työkunnossa ja fiiliksessä jatkuvassa muutoksessa. Pyrin olemaan positiivinen ja kannustava, vaikka aina se ei ole ollut helppoa. (...) Kannustin tekemään työt vähintään yhtä hyvin kuin ennenkin.” (RV23E)*

*”Iän karttuessa muutos ei aina tunnu hyvältä jotenka henkistä tukea ja kannustavaa ohjausta tarvitaan.” (SA<sup>1</sup>27H)*

### **Tunnustuksen antaminen**

Erään esimiesasemassa toimivan vastaajan mukaan esimiehen on tärkeää antaa alaisilleen tunnustusta hyvin tehdystä työstä, ja keskustella alaisten kanssa aikaisemmin onnistuneesti läpiviedyistä muutoksista. Hän kertoi kannustavansa omia alaisiaan muistuttamalla heitä siitä, miten vaikeista muutostilanteista oli kyetty selviämään ennenkin. Hän uskoi, että aikaisemmista onnistumisen kokemuksista muistuttaminen ja tunnustuksen antaminen hyvin tehdystä työstä luo myönteistä ilmapiiriä työyhteisöön.

*”(...) tunnustusta tehdystä työstä. Onnistuneesti läpi viedyistä muutoksista muistuttaminen ja keskustelu siitä, miten se tehtiin, luo positiivista ilmapiiriä työyhteisöön – vaikeuksien kautta voittoon on ennenkin menty.”  
(SA<sup>1</sup>44E)*

### **Yhteishengen vahvistaminen**

Monet esimiehet ja henkilöstön vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies kannustaa ja tsemppaa alaisiaan keskinäiseen yhteistyöhön. Työyhteisön muiden jäsenten tuki koettiin keskeisenä muutoksen läpiviemistä edistävänä voimavarana. Hyvään muutosjohtajuuteen liittyi näkemys siitä, että olemalla ”kaikki samassa veneessä ja soutamalla samaan suuntaan” voidaan selviytyä muutoksesta. Erään esimiesasemassa toimivan vastaajan mielestä hänen on tärkeää välittää omalta osaltaan alaisilleen viestiä siitä, että ”olla samassa veneessä”, eikä kukaan ole

yksin muutostilanteessa. Tämän tyyppisen viestinnän koettiin vahvistavan työyhteisön yhteishenkeä ja yhteisöön kuulumisen tunnetta. Hyvän yhteishengen uskottiin edelleen motivoivan henkilöstöä muutosprosessin aikana ja helpottavan muutokseen sopeutumista.

*”Hyvä henki työporukassa. Hengen ylläpitäminen.” (RV14E)*

*”Välittää henkilökunnalle, että ollaan samassa veneessä.” (SA<sup>1</sup>19E)*

*”Ilmapiiristä huolehtimista, (...). Yhteen hiileen puhaltamisen -fiilis, siihen kun päästään, niin se on tärkeä motivaattori ja auttaa selviytymään.” (SA<sup>1</sup>44E)*

*”Tärkeää heittäytyä ja uskaltaa uuteen, sillä kyllä ne tuovat hyviä asioita jokaiselle työntekijälle! Esimiehen tulee olla kannustaja ja tsemppaaja. Positiivinen ihminen, jotta muutospaineissa kaikki jaksavat puhaltaa yhteen hiileen.” (SA<sup>1</sup>43H)*

Organisaatiomuutoksen aikana työntekijät saattavat tarvita tukea esimiehen lisäksi työkavereiltaan. Moni vastaaja nosti esille työkavereiden välillä vallitsevan hyvän yhteishengen sekä keskinäisen huolenpidon ja auttamisen merkityksen tärkeänä tuen muotona muutostilanteessa. Muutoksessa selviytymistä näyttää edesauttavan yksilökohtainen kokemus siitä, että muutkin työyhteisön jäsenet ovat samassa tilanteessa ja toimimalla keskinäisessä yhteistyössä pyritään yhdessä kohti asetettuja muutostavoitteita.

*”Positiivinen ilmapiiri, mukavat/avuliaat työkaverit, yhteishenki!” (RV33H)*

*”Lähimmät työkaverit, kokemus, että muutkin ovat tässä samassa veneessä.” (RV3H)*

*”Todella ihanat ja kultaiset työkaverit. Kaikki ovat samassa veneessä ja soutavat samaan suuntaan.” (RV24H)*

Hyvän yhteishengen luomisen ja ylläpitämisen merkitys on erityisen tärkeää osittain siitä syystä, että vastausten perusteella muutostilanteessa saattaa työyhteisön jäsenten välille syntyä helposti yhteistyöongelmia. Transformaatioon liittyy tyyppisesti muutoksia työyhteisön virallisessa työ- ja vastuujaorakenteessa sekä henkilöstön siirtoja ja/tai vähennyksiä. Tämän seurauksena henkilöstön on luovutettava vanhoista työtovereista, sopeuduttava vaihtuneeseen esimieheen ja uusiin kollegoihin (taustatietojen mukaan esimies ja työkaverit olivat vaihtuneet noin 60 prosentilla vastaajista) sekä muuttuneeseen työrooleihin. Muutos työ- ja vastuujaorakenteessa ja työyhteisön jäsenissä käynnistää ryhmän kehitysprosessin. Ryhmän kehitysprosessin alkuvaiheille on ominaista epäselvydet työrooleissa ja normeissa, työyhteisön sisäisen yhtenäisyyden puute, huono vuorovaikutus ja ihmis-

ten väliset konfliktit, jolloin esimiehen haasteena on saada uusi ryhmä toimimaan varsinaisen tehtävän suorittamisen lisäksi myös suhdetasolla. Työyhteisön ollessa tällaisessa ”kuohuntavaiheessa” esimieheltä edellytetään jämäkkää otetta sekä selkeää työ- ja vastuualueiden ja tavoitteiden määrittelyä, jotta ryhmä voi suunnata energiansa tehokkaaseen tehtävän suorittamiseen ihmisten välisten konfliktien sijaan. (Ks. Tuckman, 1965: 384–399.)

*”Yli 20 % muutos ryhmässä tekee ryhmästä uuden jolloin on haasteena saada ryhmä toimimaan eli ymmärtää se, että ryhmä on uusi vaikka ”naamat” on samoja.” (JH46H)*

Joidenkin vastaajien kokemusten mukaan organisaatiomuutos saattaa johtaa työyhteisön jäsenten hajaantumiseen pieniin ryhmiin, ”kuppikuntiin”. Juuri kuppikuntien muodostumista pidettiin hankalana muutosten suunnitelmallisen läpiviemisen kannalta, sillä niiden seurauksena ongelmatilanteista ei puhuta avoimesti ääneen ja asioita haudotaan ”selän takana”. Myös yksilötason tunnekokemukset voivat heijastua työyhteisön jäsenten keskinäisiin suhteisiin. Joidenkin vastausten perusteella voidaan havaita, että muun muassa muutoksen synnyttämä epävarmuus ja pelko tulevaisuudesta sekä työmäärän epätasainen jakautuminen, saattavat aiheuttaa työyhteisön jäsenten välistä vihamielisyyttä, kateutta ja katkeruutta. Esimiehellä nähtiinkin tärkeä rooli mahdollisten yhteistyöongelmien lievittämisessä ja työyhteisön sisäisen yhtenäisyyden tukemisessa muutosten aikana.

*”Työyhteisössä kuppikuntien muodostuminen, jolloin mahdollisista ongelmatilanteista/-kohdista ei puhuta avoimesti vaan asioita haudotaan ”selän takana” eli avoin keskusteluyhteys puuttuu.” (JH20H)*

*”Organisaatiomuutos oli suuri ja siihen en voinut vaikuttaa. Yhteistyöongelmia on tullut em. muutoksen vuoksi. Niitä voin omalta osaltani lievittää. (...) Luottamus työntekijöiden ja alaisten kanssa kärsii. (...) Henkilökunta odottaa, että olen tukena muutoksessa ja ”puolustan heitä”, kun muutos vaikuttaa työtehtäviin. Kokonaan muutosta en kykene poistamaan ja se aiheuttaa epäluottamusta välillemme.” (SA<sup>1</sup>37E)*

#### 4.1.4 Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys

Emansipoivaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaavan kategorian alle koottiin esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka esimies voi tukea alaistensa emotionaalista sopeutumista muutokseen auttamalla heitä vapautumaan organisaatiomuutosten herättämistä negatiivisista tunnekokemuksista. Siinä missä innostavassa muutosjohtajuuskäsityksessä huomio kiinnittyy alaisten motivaation kohottamiseen ja muutosmyönteisen energian luomiseen, emansipoivassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu muutoksen herättämien negatiivisten tunnetilojen pur-

kaminen ja käsitteleminen huomioimalla ihmisten tunneperäisiä tarpeita. Emansipoivassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu siten tunnekeskeisyys, sekä esimiehen ja alaisten väliseen avoimeen vuorovaikutukseen ja tasavertaisuuteen perustuva, kaksisuuntainen, horisontaalinen viestintä. Esimiesten ja henkilöstön käsitykset emansipoivasta muutosjohtajuudesta ryhmittäytyivät kolmeen alakategoriaan: (1) tunteiden oikeuttamiseen, (2) ahdistuneisuuden purkamiseen ja (3) turvallisuudentunteen luomiseen<sup>13</sup>.

#### 4.1.4.1 Tunteiden oikeuttaminen

Tunteiden oikeuttamista kuvaavaan kategoriaan koottiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten esimiehen tulee sallia ja hyväksyä muutoksen herättämät erilaiset tunnetilat alaisissaan pyrkimättä varsinaisesti muuttamaan niitä. Esimiesten ja henkilöstön käsitykset tunteiden oikeuttamisesta jakautuivat kahteen kategoriaan: (1) erilaisten tunnereaktioiden tiedostamiseen ja (2) muutosvastarinnan hyväksymiseen.

#### **Erilaisten tunnereaktioiden tiedostaminen**

Monet vastaajat kertoivat käyneensä muutosten aikana läpi laidasta laitaan erilaisia tunteita epätoivosta, pelosta, ahdistuksesta, riittämättömyydestä ja turhautumisesta uusien mahdollisuuksien mukana tuomaan innostukseen. Erityisesti fuusion kokeneilla rahoitus- ja vakuutusalan vastaajien päällimmäisenä tunteena näyttää olleen pelko ja huoli oman työpaikan säilyvyydestä, mikä oli nostanut työyhteisön jäsenten keskuudessa myös vihaa ja kateutta. Aineiston perusteella esimieheltä odotetaan näiden muutostilanteen nostattamien tunteiden tiedostamista ja ymmärtämistä. Vastaajien mukaan esimiehen tulee kohdata alaiset yksilöinä, jotka reagoivat tunnetasolla muutokseen eri tavoilla ja tarvitsevat erilaista tukea muutoksen aikana. Ihmisten uskottiin reagoivan organisaatiomuutokseen eri tavoin ja tarvitsevan erilaista tukea muutoksen aikana lähinnä erilaisesta persoonallisuudesta johtuen: toisilla muutokseen sopeutumisen ja muutoksen herättämien tunteiden käsittelemisen uskottiin vievän enemmän aikaa kuin toisilla. Alaisten yksilöllisen tukemisen kannalta nähtiin tärkeänä se, että esimies osaa tunnistaa ja tulkita alaisensa sanattomiakin tunneviestejä. Eräs esimies kertoi, että opittuaan tuntemaan alaisensa paremmin hän on kyennyt ”lukemaan” heitä paremmin – eli tunnistamaan herkemmin alaisensa erilaiset tunteet ja tarpeet.

---

<sup>13</sup> Emansipoivalla muutosjohtajuuskäsityksellä on osittain analogiaa Heiskasen (2005: 60) määrittelemään *emotionaalisen tuen* käsitteeseen, jonka mukaan emotionaalisen tuen tarkoituksena on ”kohdata potilaat yksilöinä, lisätä turvallisuudentunnetta, vähentää henkistä ahdistuneisuutta sekä vahvistaa toivoa ja uskoa tulevaisuuteen”.

*”Tukea alaisiaan muutoksessa, huomioida erilaiset persoonallisuudet, kaikki eivät reagoi muutokseen samalla tavalla. Keskustelu tulevasta muutoksesta hyvissä ajoin, annetaan aikaa sopeutua.” (SA<sup>1</sup>23H)*

*”Jatkuvassa muutoksessa johtaminen on haastavaa, koska ei itsekään kovin tarkasti tiedä, että mitä nurkan takana odottaa. (...) Hyvin monenlaisia tunteita, eikä hermostumisiltakaan välttytty. Kyllähän usein hermot ovat kovilla, kun kaikki ympärillä muuttuu jatkuvasti. Vuoden aikana on kuitenkin oppinut tuntemaan paremmin omat alaiset ja osaan lukea heitä paremmin. Ihmiset ovat erilaisia ja he tarvitsevat erilaista tukea.” (RV14E)*

Eräs esimies piti tärkeänä myös sitä, että alaisia koulutetaan ymmärtämään ja tiedostamaan, että jokainen ihminen reagoi muutokseen yksilöllisellä tavalla ja muutokseen sopeutuminen vie aikaa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna esimiehen roolina on ikään kuin auttaa alaisiaan muutoksen herättämien tunteiden ”oikeuttamisessa” ja hyväksymisessä.

*”Tukea alaisia muutoksessa. Kouluttaa heitä ymmärtämään, että muutokseen jokainen reagoi eri tavalla ja muutokseen sopeutuminen vie aikaa.” (SA<sup>2</sup>5E)*

Yllä esitettyjen sitaattien perusteella ihmiset voivat reagoida muutokseen eri tavoin erilaisesta persoonallisuudestaan johtuen. Lienee kuitenkin syytä huomioida vielä erikseen se, että transformaatioiden yksilölliset vaikutukset voivat vaihdella paljon samankin organisaation sisällä. Vastaajien taustatiedoista voidaan nimittäin havaita, että esimerkiksi toisilla vastaajilla työtehtävät olivat lisääntyneet ja monipuolistuneet, toisilla taas vähentyneet ja yksinkertaistuneet. Lisäksi transformaation seurauksena tapahtuneet vaihdokset esimiehissä ja työkavereissa sekä muutokset työajassa, työpisteessä, osaamisvaatimuksissa ja tulosten laskennassa vaihtelivat yksilökohtaisesti. Osa vastaajista oli kokenut muutoksen seurauksena merkittäviä henkilökohtaisia menetyksiä muun muassa joutumalla luopumaan läheisistä työtovereistaan, vanhoista työtehtävistään ja saavuttamastaan palkkatasosta. Muutoksen vaikutukset saattoivat heijastua lisäksi perhe-elämään, kun muutokseen liittyi siirto uuteen työpisteeseen toiselle paikkakunnalle. Vastaajien henkilökohtaiset kokemukset muutosten vaikutuksista poikkesivatkin paljon toisistaan: puolet vastaajista koki muutosten vaikutukset omalta kannaltaan myönteisinä (n=64), kolmannes kielteisinä (n=42) ja viidennes melko neutraaleina (n=21). Vastaajien taustatietojen perusteella näyttää niin ikään siltä, että transformaatiot vaikuttavat yksittäisten työyhteisön jäsenten työtehtäviin, ihmissuhteisiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin eri tavoin, joten erilaisten persoonallisuuksien lisäksi myös muutosten vaikutusten yksilöllinen huomioiminen on tärkeää pyrittäessä ymmärtämään ihmisten erilaisia tunnereaktioita muutokseen.

Aineistosta nousi yhtäältä esille, että kaikki ihmiset eivät välttämättä edes koe tarvitsevansa mitään erityistä henkistä tai emotionaalista tukea muutoksen aikana; toisille näyttää riittävän, että he saavat tiedon muutoksesta hyvissä ajoin kyetäkseen ”sulattelemaan muutosta” rauhassa. Riittävän ajoissa saadun tiedon uskottiin niin ikään helpottavan muutokseen sopeutumista ja valmistautumista.

*”Esimiehen tulisi avoimesti tiedottaa muutokseen liittyvistä asioista ja ottaa huomioon se, että kaikki eivät ole yhtä nopeita selviytymään muutoksista. Haluaisin tietää asioista etukäteen, jolloin voin sulatella niitä ennen varsinaista muutosta. Minun on suhteellisen helppo kuitenkin sopeutua muutokseen, enkä koe tarvitsevani mitään apua tai tukea.” (JH42H)*

*”Lähiesimiehen tulisi saada ylemmältä johdolta aikaisemmin tietoa tulevasta muutoksista, jotta voisi tiedottaa asioista alaisille, jotta alaiset saavat aikaa sulatella tulevia muutoksia ja ehkä sopeutua niihin.” (SA<sup>1</sup>25H)*

### **Muutosvastarinnan hyväksyminen**

Aineistosta on havaittavissa, että suuret organisaatiomuutokset herättävät ihmisissä monia kielteisiä tunteita, jotka voivat nostaa muutosvastarintaa. Itse asiassa, muutosvastarintaa pidettiin yhtenä suurimpana haasteena muutosten läpiviemisessä. Muutosvastaisuuden taustalla näyttää vaikuttavan muun muassa ihmisten väsyminen jatkuviin muutoksiin, pelko ja huoli epävarmasta tulevaisuudesta sekä oman työpaikan pysyvyydestä. Ihmisten voi myös olla vaikea luopua turvallisuuden tunteen vuoksi vanhoista ja tutuista – jopa huonoiksi havaituista – toimintatavoista, mikä voi ilmetä muutosvastarintana ja hankaloittaa muutosten suunnitelmallista läpivientä.

*”Muutosvastarintaa, pelkoa työpaikan menettämisestä. (...) Ensimmäiset tunteet täynnä epätoivoa. Muutos tuli ihan puskista.” (RV23E)*

*”Kun kaikki asiat menevät uusiksi, pelko ja muutosvastarinta haittaa joskus tavoitteellista toimintaa.” (RV11E)*

*”Suurin haaste on ehdottomasti muutosvastarinta. Yritetään pysyä vanhoissa toimintamalleissa ja –prosesseissa vaikka ne on huomattu vääriksi ja vanhanaikaisiksi.” (SA<sup>1</sup>22H)*

*”Alaisten vastarinta aina ja pontevasti kaikkea uutta kohtaan. Uskon sen johtuvan väsymyksestä, koska uutta tulee koko ajan.” (SA<sup>1</sup>40H)*

Joissakin vastauksissa pohdittiin sitä, miten esimiehen tulisi suhtautua alaisten muutosvastarintaan. Osa vastaajista näyttää tulkitsevan muutosvastarinnan tavoitteiden saavuttamista haittaavana toimintana, joka tulisi ”murtaa” ja ”kitkeä pois”. Osa vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että muutosvastarinta tulee hyväksyä

tärkeänä ja luonnollisena osana muutosta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna esimieheltä odotettiin ymmärrystä ja pitkämielisyyttä muutosvastarintaan liittyvien ”rutinoiden” kanssa – kuten eräs henkilöstön vastaaja asian ilmaisee.

*”Muutosvastarinnan hyväksyminen on tärkeä osa muutosta ja pitää ymmärtää sen kuuluvan asiaan.” (SA<sup>2</sup>7E)*

*”Muutosvastarinnan olemassaolon hyväksyminen. (...) Muutosvastarinnan kohtaaminen vie voimavaroja, vaikka sen ymmärtääkin ja tietää, että sitäkin tarvitaan.” (SA<sup>1</sup>19E)*

*”Muutosvastarinta, (...). Esimiehen tulee (...) olla pitkämielinen rutinoiden/muutosvastarinnan kanssa.” (JH20H)*

#### 4.1.4.2 Ahdistuneisuuden purkaminen

Niin esimiehet kuin henkilöstön vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies auttaa alaisiaan käsittelemään ja purkamaan organisaatiomuutoksen nostattamia negatiivisia tunnetiloja. Vastauksista muodostettiin kolme ahdistuneisuuden purkamiseen liittyvää kategoriaa: (1) huolien kuunteleminen, (2) empatian ilmaiseminen ja (3) huumorin käyttäminen.

#### **Huolien kuunteleminen**

Huolien jakaminen esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa koettiin tärkeänä tuen muotona muutostilanteessa. Muutoksen aiheuttamien negatiivisten tunnetilojen purkamisessa pidettiin ensisijaisen tärkeänä sitä, että esimies kuuntelee alaistensa huolia ja helpottaa sillä tavoin heidän ahdistuneisuuttaan. Vastaajat kuvasivat esimiehen roolia muutostilanteessa ”ukkosenjohdattimena” muutokseen liittyvien tunteiden käsittelemisessä, sillä esimies voi joutua toisinaan alaisten negatiivisten tunnepurkausten kohteeksi.

*”Alaisten kuunteleminen on usein tärkeää, jotta he pääsevät purkamaan tuntojaan.” (JH17E)*

*”Voin auttaa heitä kuuntelemalla heidän ahdistustaan ja huoliaan (...).” (SA<sup>1</sup>46E)*

*”Esimies (...) oli selkeästi ”ukkosenjohdattimena”. (...) Tärkeintä on kai olla läsnä ja kuunnella. Oma lähiesimies on hoitanut hommansa kiitettävästi.” (RV21H)*

*”(...) asioiden meneminen byrokraattisempaan suuntaan on turhauttanut, mutta mielestäni minua on kuunneltu huolissani.” (RV19H)*

*”Kuuntelin heidän huolensa ja purkauksensa ja pyrin löytämään niihin ratkaisut.” (RV25E)*

### **Empatian ilmaiseminen**

Joidenkin henkilöstön vastaajien mukaan esimiehen on tärkeää kyetä asettautumaan muutostilanteessa alaistensa asemaan ja pyrkiä ymmärtämään asioita heidän näkökulmastaan. Esimieheltä odotettiin halua nähdä asioita yksittäisten työntekijöiden kannalta, jotka ovat usein yksityiselämässään puolisoja ja perheen isiä tai äitejä, eikä ainoastaan ”työmaalla pelinappulana toimivia mosureita”, kuten eräs vastaaja asian ilmaisee. Tämän tyyppiseen empaattiseen ymmärtämiseen liittyi myös näkemys siitä, että esimies kuuntelee ja kertoo asioista ihmisläheisesti, sekä osoittaa myötätuntoa alaisiaan kohtaan.

*”Vaikka esimieheni eivät ole voineet vaikuttaa asiaan, tunnen silti saaneeni tukea ja ymmärrystä.” (RV19H)*

*”Esimies, joka osaa kuunnella ja kertoa asioita ihmisläheisesti, eikä niin, että sähköpostilla vaan lähetetään postia kymmenien kilometrien päästä ilmoittaen ”asiat on nyt näin”. Tarvittaisiin myös esimiehiä, joilla on halu nähdä asioita työntekijän kannalta, eli työntekijän joka on yleensä myös puoliso ja perheen isä/äiti eikä vain pelinappulana oleva mosuri työmaalla.” (JH48H)*

### **Huumorin käyttäminen**

Huumorin käyttäminen nähtiin yhtenä tapana käsitellä organisaatiomuutoksen aiheuttamia negatiivisia tunnetiloja. Yksi henkilöstön vastaaja piti hyvin myönteisenä sitä, että esimies suhtautui asioihin tyyppillisesti hyvällä huumorilla, mutta osasi tarpeen tullen ottaa huolet tosissaan. Vastauksista nousi esille näkemys siitä, että ”hurtti huumori” ja huomion kiinnittäminen muutostilanteen ironisiin puoliin lieventää muutoksen herättämää ärsytystä ja turhautuneisuutta. Vastausten perusteella vaikuttaa myös siltä, että hyvän huumorin käyttäminen auttaa selviytymään ihmisten menettäessä toivonsa ja uskonsa vaikeassa tilanteessa.

*”Muutos herätti lähinnä lievää ärsytystä ja huvittuneisuutta, koska monet asiat olisi voitu tehdä paljon järkevämmin ja niistä aiheutui aivan turhaan vaivaa jokapäiväiseen työhön. Esimies suhtautui asioihin yleensä hyvällä huumorilla, mutta huomattavasti jonkun asian vaivaavan enemmän, hän osasi ottaa huolet myös erittäin tosissaan.” (RV26H)*

*”Vanhaa” tuttua henkilökuntaa muutti mukana ja joskus tarvittiin hurttia huumoria ja uskoa että kyllä tämä tästä, vaikka välillä muulta tuntuikin.” (RV17H)*



#### 4.1.4.3 Turvallisuudentunteen luominen

Aineistosta voidaan havaita, että monet vastaajat olivat kokeneet olonsa turvattomaksi organisaatiomuutokseen liittyvän epätietoisuuden ja epävarmuuden takia. Vastausten perusteella muutostilanteessa saattaa herätä erilaisia pelkotiloja ja uhkakuvia tulevaisuudesta, sillä sekä esimiehet itse että henkilöstö voivat joutua elämään pitkään tilanteessa, jossa uudet toimintamallit ja muutoksen vaikutukset omaan työhön eivät ole vielä selkiytyneet. Aineistosta nousi kuitenkin esille joi-takin toimintatapoja, joilla esimies voi pyrkiä omalta osaltaan vähentämään muutoksen aiheuttamaa pelon ja turvattomuuden kokemisen tunnetta alaistensa keskuudessa. Aineistosta muodostettiin kolme turvallisuudentunteen luomiseen liit-tyvää kategoriaa: (1) huolenpidon osoittaminen, (2) aktiivinen läsnäoleminen ja (3) rauhallinen keskusteleminen.

#### **Huolenpidon osoittaminen**

Osa vastaajista piti tärkeänä sitä, että esimies kohtaa alaiset muutostilanteessa yksilöinä, joista välitetään ja joiden jaksamisesta huolehditaan. Eräs esimies ker-toi osoittavansa huolenpitoa omista alaisistaan kysymällä yksinkertaisesti ”mitä kuuluu”, kuuntelemalla heidän vastauksensa ja reagoimalla siihen. Hän uskoi tällaisen huolenpidon saavan alaiset tuntemaan itsensä huomatuiksi. Muun henki-löston ohella myös esimiehet itse kokivat tarvitsevansa ylemmältä johdolta osoi-tusta siitä, että heidän jaksamisestaan välitetään ja heistä huolehditaan.

*”Huolenpidon osoittamista omasta väestä, aitoutta, (...) jaksamisesta hu-olehtimisesta, huomatuksi tulemista (konkreettisesti kysymällä ”mitä kuuluu” ja kuuntelemalla mitä kerrotaan sekä reagoimalla siihen).” (SA<sup>1</sup>44E)*

*”Pakko myöntää, että joskus olen ajatellut, että tietääköhän ylempi johto, millaisten haasteiden edessä sitä on ja mitä joutuu päivän mittaan todistelemaan. Ylempi johto ei ole koskaan kysynyt, miten jaksat tai mitä sinulle kuuluu. Odottaisin joskus yhteydenottoa sieltäkin päin (hallintoyh esim. ja muut johtavat viranhaltijat tietänevätkö, miten keskijohdolla menee?)” (SA<sup>1</sup>19E)*

*”Esimiestyö ollut todella surkeaa. Edes kysyisi mitä kuuluu ja miten menee tai ottaisi kantaa esittämiini kysymyksiin.” (RV32H)*

#### **Aktiivinen läsnäoleminen**

Esimiehen aktiivista läsnäolemista pidettiin yhtenä tärkeänä tuen muotona muu-tostilanteessa. Vastaajat viittasivat esimiehen läsnäolemiseen toisinaan osana huo-lien jakamista. Analyysissä tehtiin kuitenkin hienosäikeinen käsitteellinen ero näiden kahden kategorian välille sen vuoksi, että joissakin vastauksissa nousi esil-

le yksistään esimiehen aktiivisen läsnäolemisen merkitys muutostilanteessa: jo pelkkä tietoisuus esimiehen tuesta ja mukana olemisesta koettiin tärkeänä tuen muotona. Läsnäolemiseen liittyi näkemys siitä, että esimies on sekä fyysisesti että henkisesti mukana eri tilanteissa muutosprosessin aikana ja helposti alaiensa saavutettavissa. Aktiivinen läsnäoleminen ilmenee konkreettisesti siten, että esimies osallistuu virallisissa kokouksissa ja vapaamuotoisemmin kahvihuoneessa käytyihin keskusteluihin sekä on alaiensa saavutettavissa ongelmatilanteissa.

*”Voin auttaa heitä olemalla aktiivisesti läsnä (...).” (SA<sup>2</sup>6E)*

*”Minulta odotetaan mukana olemista, läsnäoloa (...).” (SA<sup>1</sup>24E)*

*”Läsnä oloa, (...) osallistumista keskusteluihin vapaamuotoisesti kahvipöydässä ja virallisesti kokouksissa (...).” (SA<sup>1</sup>44E)*

*”Oman esimiehen tukea ja mukana olemista muutoksissa.” (SA<sup>2</sup>8E)*

*”Pyrin olemaan mahdollisimman hyvin alaisteni saavutettavissa ja neuvoin heitä heidän ongelmissaan jatkuvasti. (RV25E)*

Aineistosta nousi esille, että myös esimiehet pitivät oman esimiehensä läsnäolemista tärkeänä tuen muotona muutostilanteessa. Esimieheen saattaa kohdistua muutostilanteessa eri tahoilta ristiriitaisiakin odotuksia, joihin hän ei välttämättä kykene vastaamaan. Esimerkiksi organisaatiomuutoksiin liittyvissä henkilöstön irtisanomistilanteissa esimies voi joutua henkisesti lujille, sillä hänen tehtävänänsä saattaa olla huolehtia useiden ihmisten irtisanomisprosessista ja samanaikaisesti motivoida organisaatioon jääneitä työntekijöitä löytämään mielekkyyttä työlleen kasvavan epävarmuuden vallitessa. Tällainen tilanne voi herättää esimieheissä itsessäänkin pelon ja ahdistuksen tunteita, minkä vuoksi oman esimiehen päivittäinen tuki ja läsnäoleminen koettiin tärkeänä.

*”Henkilöstön irtisanomiset. Esimiestehtävässä jouduin hoitamaan kolmen tiimin irtisanomisprosessin ja keskustelut. Jouduin tilanteeseen ensimmäistä kertaa urallani. Olin sen jälkeen aika loppu henkisesti, vaikka julkisesti ei olisi huomannut sitä. Sen jälkeen noin kuukauden toipumisajan jälkeen tuli tieto fuusioista, jolloin epävarmuus vaan kasvoi jatkavassa organisaatiossa. Jouduin päivittäin miettimään, miten porukka pysyy henkisesti kasassa ja motivoituneina jatkamaan töissä. Jatkuvuudesta ei ollut tietoa eli ei ollut mitään mihin kiinnittää oman organisaation tekeminen. Projektit jäädytettiin jolloin projektipäälliköiden esimiehenä oli todella vaikea löytää mielekkyyttä henkilöstön työlle. [Muutoksen läpiviemistä helpotti] oman esimiehen tuki. Hän oli koko prosessin päivittäin tukena. Läsnäolo (...). En ehkäpä osannut olla mukana emotionaalisesti. Toin vaan faktoja pöytää kerta toisensa perään. [Tunsin] ahdistusta ja pelkoa. Lisäksi mietin paljon tulevaisuutta. Kannattaisiko hakeutua muualle töihin vai luottaisiko yhä*

*vanhaan työnantajaan. Sitten hakeuduinkin toisiin tehtäviin mutta saman työnantajan sisällä.” (RV29E)*

### **Rauhallinen keskusteleminen**

Rauhallinen keskusteleminen ja mieltä askarruttavien asioiden pohtiminen yhdessä esimiehen kanssa nähtiin tärkeänä alaisten turvallisuuden tunnetta edistävänä tekijänä. Koska suuriin muutoksiin liittyy usein epävarmuutta, pelkoa ja huolta tulevaisuudesta, monet vastaajat kaipasivat keskustelutukea omalta esimieheltään muutoksen nostattamien tunteiden käsittelemisessä.

*”Turvallisuuden tunteen ja pysyvyyden ankkureiden luominen. Rauhallista keskusteluaikaa.” (RV1E)*

*”Alaisten pelko muutosta kohtaan. (...) Aikaa alaisten kanssa rauhalliseen keskusteluun ja pohdintaan. (...) Keskusteluaikaa.” (SA<sup>2</sup>2E)*

*”Muutosvastaisuus. Ei tiedetä tarkkaan tulevaa. Pelko ettei pärjää, koska mikään ei ole entisellään. Rauhoitella ja tukea työntekijöitä.” (SA<sup>2</sup>9E)*

*”On päässyt keskustelemaan esimiehen kanssa henkilökohtaisesti asioista. Muutos on herättänyt melko sekavia tunteita. Pikku hiljaa parempaa kohti, esimies on tukenut muutoksen läpiviennissä.” (RV13H)*

Alaisille saattaa herätä monia kysymyksiä ja epäilyjä muutoksen suhteen. Tällaisessa tilanteessa esimieheltä toivottiin vastauksia esille nousseisiin kysymyksiin. Muutosjohtajuuteen liittyi näkemys siitä, että esimies pyrkii selvittämään asioita ja antamaan vastauksia kysymyksiin tuen tarvitsijan lähtökohdasta käsin.

*”Minulla pitäisi olla aikaa kuunnella alaisten kysymyksiä ja epäilyjä sekä aikaa keskustella heidän kanssaan niistä. Minulta odotetaan (...) vastauksia kysymyksiin.” (SA<sup>1</sup>24E)*

*”(...) tukea sain hyvää ja avointa keskustelua asioista sekä muutoksia ja yhdessä läpikäyntiä muutoksissa kaikkienensa. Esimies jaksoi kuunnella ja tarvittaessa selvitti asioita kiitettävästi. Esimieheltä upeaa toimintaa, ilman häntä olisi moni asia toisin.” (RV17H)*

Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että alaisille annetaan mahdollisuus käydä esimiehensä kanssa muutosta koskevia asioita läpi työyhteisön yhteisten palaverien lisäksi myös kahdenkeskisissä keskusteluissa. Esimiehen ja alaisen väliset kahdenkeskiset keskustelut mahdollistavat sellaisten muutokseen liittyvien huonojenkin ja arkaluonteisten asioiden läpikäymisen, joista ei haluta puhua ääneen työyhteisön yleisissä keskusteluissa.

*”Muutosvastarintaa, pelkoa työpaikan menettämisestä. Keskustelemalla aiheesta ryhmissä ja henkilökohtaisissa tapaamisissa.” (RV23E)*

*”Tarjoan keskusteluapua, jos tilanne menee sellaiseksi. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa muutostilanteessa, jolloin hekin tietävät, mitä työyksiköissä tapahtuu. Keskusteluapua, yhteisiä palaverieita, aikaa henkilökunnan kanssa asioista puhumiseen.” (SA<sup>1</sup>10E)*

*”Meille tuli uusi esimies, hän on sellainen, joka (...) ottaa selvää asioista. Kahden keskeisiä palaveria on pidetty. Ensin tuli ajatus voi ei. Mutta kun muutettiin saman katon alle ja oppi tuntemaan ihmiset niin loppujen lopuksi hyvin vähän on ollut törmäyksiä, joitain tilanteita kun joku sanoo että asia ei kuulu minulle. Yhteisissä ja kahden keskiössä on käyty asiat läpi. Keskusteltu avoimesti, hyvät ja huonot asiat.” (RV15H)*

## 4.2 Tulosten vertaaminen aikaisempaan kirjallisuuteen

Fenomenografisessa tutkimuksessa on olennaista tarkastella tuloksia suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen ja teoreettisiin käsitteisiin (Uljens, 1989: 43). Tämän tutkimuksen tulosten vertaaminen aikaisempaan kirjallisuuteen osoitti, että ohjaava, osallistava ja innostava muutosjohtajuuskäsitys vastaa pitkälti rationaalisen, tyyliteoreettisen ja neokarismaattisen kirjallisuuden luomaa kuvaa muutosjohtajuudesta. Siinä missä ohjaavalla ja osallistavalla muutosjohtajuuskäsityksellä on enemmän yhtäläisyyksiä rationaalisiin ja tyyliteoreettisiin malleihin, innostava muutosjohtajuuskäsitys näyttäisi painottuvan enemmän neokarismaattisissa malleissa, mutta tätä näkökulmaa on tarkasteltu jonkin verran myös rationaalisisissa malleissa. Muutosjohtajuuteen kohdistuneesta runsaasta ja rikkaasta aikaisemmasta tutkimuksesta huolimatta näyttää kuitenkin siltä, että emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys, eli alaisten auttaminen vapautumaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunnesidosten vallasta, tuo arvokkaan lisän aihetta koskevaan teoreettiseen keskusteluun. Seuraavissa kappaleissa verrataan tarkemmin tämän tutkimuksen tuloksena syntyneitä kuvauskategorioita suhteessa aikaisempiin muutosjohtajuusmalleihin ja niissä esiintyviin teoreettisiin käsitteisiin. (Taulukko 9)

Taulukko 9. Tulosten vertaaminen aikaisempiin muutosjohtajuusmalleihin

Kategoria	Määritelmä	Esiintyminen kirjallisuudessa
I OHJAAVA MUUTOSJOHTAJUUSKÄSITYS		
1. Tavoitteiden asettaminen	Esimies suuntaa ylimmän johdon laatiman vision pohjalta oman yksikkönsä ja alaisensa toimintaa kohti päämäärää ja asettaa visioon perustuvia konkreettisia muutostavoitteita käytännön toiminnan tasolla.	Tavoitteiden asettamista on tarkasteltu monissa aikaisemmissa rationaalisissa ja neokarismaattisissa malleissa suunnittelemiseen (mm. Kolb & Frohman, 1970; Bullock & Batten, 1985) liittyvänä osatekijänä sekä omana yksittäisenä elementtinään (mm. House, 1977; Beckhard & Harris, 1987; Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002; Kouzes & Posner, 1987).
2. Resursseista huolehtiminen	Esimies huolehtii muutoksen edellyttämistä henkilöstöresursseista: (1) ajankäytöstä, (2) työ- ja vastuun selkeyttämisestä sekä (3) osaamisen kehittämisestä (järjestämällä koulutusta, perehdytystä ja opastusta).	Aikataulun laatimista on tarkasteltu rationaalisissa malleissa melko paljon joko omana avainelementtinään (Kirkpatrick, 2001) tai muiden elementtien osatekijänä (mm. Kolb & Frohman, 1970; Burke, 1982; Bullock & Batten, 1985; Judge, 1991; Kanter, Stein & Jick, 1992; Ackerman Anderson & Anderson, 2001). Työ- ja vastuun selkeyttämisestä on tarkasteltu rationaalisissa (mm. Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002; Beckhard & Harris, 1987) ja neokarismaattisissa (mm. Tichy & Devanna, 1986; Nadler & Tushman, 1990) malleissa jonkin verran joidenkin avainelementtien osatekijänä. Osaamisen kehittämistä on tarkasteltu rationaalisissa malleissa joko omana avainelementtinään (mm. Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998) tai joihinkin elementteihin liittyvänä osatekijänä (mm. Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002; Kanter, Stein & Jick, 1992). Myös neokarismaattisissa malleissa esiintyy osaamiseen kehittämiseen viittauksia joidenkin avainelementtien yhteydessä (mm. Bass, 1985; 1999; Kouzes & Posner, 1987; Conger & Kanungo, 1998).
3. Edistymisen seuraaminen	Esimies seuraa ja valvoo muutosprosessin etenemistä: (1) pitämällä alaiset ajan tasalla muutoksen eri vaiheista, (2) keräämällä palautetta muutoksen myönteisistä ja kielteisistä vaikutuksista työyksikön toimintaan, (3) puuttumalla havaituihin virheisiin ja (4) antamalla säännöllisesti palautetta alaisilleen heidän työsuorituksestaan.	Edistymisen seuraaminen on nähty yhtenä avainelementtinä monissa rationaalisissa (mm. Davis, 1967; Kolb & Frohman, 1970; Burke, 1982; Bullock & Batten, 1987; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Judson, 1991; Walton, 1995; Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002) ja joissakin neokarismaattisissa muutosjohtajuusmalleissa (mm. Nadler & Tushman, 1990).

(jatkuu seuraavalla sivulla)

(jatkoa edelliseltä sivulta)

II OSALLISTAVA MUUTOSJOHTAJUUKÄSITYS		
4. Vastuun delegoiminen	Esimies etsii alaistensa joukosta muutokseen myönteisesti suhtautuvia henkilöitä, joille hän antaa sopivassa määrin vastuuta ja vapautta muutosten ajamiseen. Hän kannustaa yhtäältä jokaista alaistaan henkilökohtaiseen vastuunottoon muutoksen aikana.	On sivuttu jonkin verran voimaannuttamista (Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002) ja osallistamista (Kanter, Stein & Jick, 1992; Beer, Eisenstat & Spector 1990; Armenakis, Harris & Feild, 1999; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998) kuvaavien elementtien yhteydessä rationaalisissa muutosjohtajusmalleissa.
5. Konsultoituva suunnittelu	Esimies (1) huomioi ja kysyy alaistensa mielipiteitä muutosten suunnittelussa sekä (2) välittää alaistensa näkemyksiä ja työryhmissä tehtyjä kehitysehdotuksia tarvittaessa eteenpäin itseään ylemmälle johtotasolle. Lopullinen vastuu päätöksenteosta säilyy esimiehellä itsellään tai häntä ylemmillä johtotasoilla.	Katso yllä oleva.
6. Jaettu päätöksentekeminen	Esimies (1) keskustelee alaisensa kanssa erilaisista muutosvaihtoehdoista ja ennalta-arvioi suunniteltujen muutosten vaikutuksia työyksikön kokonaistointintaan parhaan mahdollisen vaihtoehdon löytämiseksi sekä (2) kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.	Katso yllä oleva.
III INNOSTAVA MUUTOSJOHTAJUUSKÄSITYS		
7. Vision merkityksellistäminen	Esimies pyrkii vakuuttamaan alaiset muutoksen tärkeydestä (1) perustelemalla muutostarpeen ja (2) tähdentämällä alaisen työpanoksen merkitystä osana suurempaa kokonaisuutta.	Visioiminen esiintyy erittäin monissa rationaalisissa (mm. Kotter, 1996; Kanter, Stein & Jick, 1992; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Bechard & Harris, 1987; Burke, 2002; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Anderson & Ackerman Anderson, 2001; Hussey, 1997; Kotter & Cohen, 2002) ja neokarismaattisissa (mm. Tichy & Ulrich, 1984; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Kouzes & Posner, 1987; Conger & Kanungo, 1988, 1994, 1998; Sashkin, 1988; Nadler & Tushman, 1990; Podsakoff ym., 1990; House & Shamir 1993; Rafferty & Griffin, 2004) malleissa yhtenä avainelementtinä. Neokarismaattisessa kirjallisuudessa vision artikuloimista on tarkasteltu toisinaan myös yhtenä karisman/ideologisen vaikuttamisen osatekijänä (mm. Nadler & Tushman, 1990; Shamir, House & Arthur, 1993; Bass, 1985, 1999).
8. Esimerkkinä oleminen	Esimies (1) suhtautuu muutokseen myönteisesti ja ilmaisee vahvaa omakohtaista uskoa muutokseen sekä (2) sitoutuu	Esimerkkinä oleminen esiintyy omana avainelementtinään joissakin neokarismaattisissa malleissa (mm. House, 1977; Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff ym., 1990). Sitä

(jatkuu seuraavalla sivulla)

(jatkoa edelliseltä sivulta)

	muutoksen läpiviemistä tukevaan toimintaan.	on tarkasteltu myös yhtenä karisman/ideologisen vaikuttamisen osatekijänä (Bass, 1985, 1999).
9. Rohkaiseva kannustaminen	Esimies (1) valaa uskoa alaisten kykyihin suoriutua ja selviytyä muutostilanteesta, (2) antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja muistuttamalla aikaisemmin onnistuneesti läpiviedyistä muutoksista sekä (3) ylläpitää osaltaan yhteishenkeä välittämällä alaisilleen viestiä siitä, että ”me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” eli yhteistyössä toimimalla saavutetaan asetetut muutostavoitteet.	Uskon valamista on sivuttu jonkin verran neokarismaattisissa malleissa itseluottamuksen vahvistamista kuvaavien elementtien yhteydessä (mm. House, 1977; Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988; House & Shamir, 1993; Shamir, House & Arthur, 1993). Joissakin neokarismaattisissa (mm. Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Nadler & Tushman, 1990; Rafferty & Griffin, 2004) ja rationaalisissa (mm. Hussey, 1997) malleissa tunnustuksen antaminen, sekä siihen liittyvä palkitseminen esiintyy omana elementtinään. Myös yhteishengen nostattamista kannustamisen muotona on sivuttu muutamissa neokarismaattisissa malleissa (mm. Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff ym., 1990; Shamir, House & Arthur, 1993).
<b>IV EMANSIPOIVA MUUTOSJOHTAJUUSKÄSITYS</b>		
10. Tunteiden oikeuttaminen	Esimies (1) tiedostaa ja huomioi sen, että jokainen alainen reagoi tunnetasolla muutokseen eri tavalla ja tarvitsee erilaista tukea muutoksen aikana sekä (2) hyväksyy ja sallii muutoksen aiheuttamat negatiiviset tunteet ja muutosvastarinnan.	Tunteiden oikeuttaminen ei esiinny täysin vastaavassa merkityksessä aikaisemmissa muutosjohtajuusmalleissa, mutta kategoriaa on sivuttu joissakin neokarismaattisissa malleissa alaisten yksilöllistä kohtaamista ja tuen antamista käsittelevien elementtien yhteydessä (mm. Bass, 1985, 1999; Sashkin, 1988; Podsakoff ym., 1990; Tichy & Devanna, 1990; House & Shamir, 1993; Conger & Kanungo, 1994, 1998; Rafferty & Griffin, 2004) sekä rationaalisissa malleissa muutosvastarinnan yhteydessä (mm. Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Burke, 2002).
11. Ahdistuneisuuden purkaminen	Esimies auttaa purkamaan muutoksen aiheuttamia negatiivisia tunnetiloja (1) kuuntelemalla alaisten huolia, (2) ilmaisemalla empatiaa ja (3) käyttämällä tilanteeseen sopivaa huumoria.	Ahdistuneisuuden purkaminen ei esiinny täysin vastaavassa merkityksessä aikaisemmissa muutosjohtajuusmalleissa, mutta kategoriaa on sivuttu huolien kuuntelemisen ja empatian ilmaisemisen osalta joissakin neokarismaattisissa malleissa karismaattiseen johtajuuteen liittyvän mahdollistamisen (Nadler & Tushman, 1990) ja muutoksen yksilöllisen dynamiikan käsittelemistä (Tichy & Devanna, 1990) kuvaavien elementtien yhteydessä.
12. Turvallisudentunteen luominen	Esimies luo turvallisudentunnetta (1) osoittamalla huolenpitoa alaisistaan ja heidän jaksamisestaan konkreettisesti kysymällä ”mitä kuuluu”, (2) olemalla aktiivisesti läsnä muutostilanteessa ja helposti saavutettavissa sekä (3) keskustelemalla rauhallisesti alaisensa kanssa.	Turvallisudentunteen luominen ei esiinny vastaavassa merkityksessä aikaisemmissa muutosjohtajuusmalleissa, mutta kategoriaa on sivuttu huolenpidon osoittamisen osalta joissakin neokarismaattisissa malleissa alaisten yksilöllistä tukemista kuvaavien elementtien yhteydessä (mm. Podsakoff ym., 1990; House & Shamir, 1993; Rafferty & Griffin, 2004).

## Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys

Teoreettisesti tarkasteltuna ohjaavalla muutosjohtajuuskäsityksellä on analogiaa perinteiseen autoritäärisen johtajuuskäsitykseen, jossa valta on keskitetty johtajalle ja ihmisten toimintaa ohjataan ylhäältä-alaspäin (ks. Lewin & Lippitt, 1938, Lewin, Lippitt & White, 1938; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Likert, 1961). Tässä merkityksessä ohjaava muutosjohtajuuskäsitys vastaa pitkälti monien rationaalisten mallien luomaa kuvaa muutosjohtajuudesta (ks. Beckhard & Harris, 1987; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002). Ohjaavan muutosjohtajuuskäsityksen jokainen alakategoria – tavoitteiden asettaminen, resursseista huolehtiminen ja edistymisen seuraaminen – on saanut aikaisemmassa kirjallisuudessa runsaasti huomiota osakseen.

**Tavoitteiden asettaminen.** Verrattaessa tavoitteiden asettamista kuvaavaa kategoriaa aikaisempiin muutosjohtajuusmalleihin voidaan havaita, että tavoitteiden asettamista on tarkasteltu monissa rationaalisissa (mm. Kolb & Frohman, 1970; Bullock & Batten, 1985; Beckhard & Harris, 1987; Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002) ja neokarismaattisissa (mm. House, 1977; Kouzes & Posner, 1987) malleissa suunnittelemiseen, edistymisen seuraamiseen ja lyhyenaikavälin voittojen laatimiseen liittyvänä osatekijänä sekä omana yksittäisenä elementtinään. Tutkijat ovat perustelleet tavoitteiden asettamisen merkitystä muun muassa sillä, että tarkasti määriteltyjen lyhyen tähtäimen tavoitteiden asettaminen edistää alaisen motivoitumista ja sitoutumista muutokseen (Beckhard & Harris, 1987: 46; Kouzes & Posner, 1987: 233–234) sekä vähentää muutoksesta johtuvaa kyynisyyttä, pessimismisiä ja epäluuloja laaja-alaisia tavoitteita paremmin (Kotter & Cohen, 2002: vii), sillä niiden avulla on helpompi seurata muutosprosessin edistymistä ja lisätä onnistumisen kokemuksia.

**Resursseista huolehtiminen.** Aikataulun laatiminen on huomioitu monissa aikaisemmissa rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa. Sitä on tarkasteltu sekä omana avainelementtinään (Kirkpatrick, 2001) että toimintasuunnitelman laatimista sivuavien elementtien yhteydessä (mm. Kolb & Frohman, 1970; Burke, 1982; Bullock & Batten, 1985; Judge, 1991; Kanter, Stein & Jick, 1992; Ackerman Anderson & Anderson, 2001). Työ- ja vastuujakorakenteen selkeyttämistä on sivuttu rationaalisissa malleissa puolestaan organisointia (mm. Beer, Eisenstat & Spector, 1990), valtuuttamista (mm. Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002), uusiin toimintatapoihin sitouttamista (Beckhard & Harris, 1987) sekä neokarismaattisissa malleissa instrumentaalista johtajuutta (mm. Nadler & Tushman, 1990) ja muutosten vakiinnuttamista (Tichy & Devanna, 1986) kuvaavien elementtien yhteydessä.

Rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa osaamisen kehittämistä on tarkasteltu joko omana avainelementtinään (mm. Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Pendlebu-



ry, Grouard & Meston, 1998) tai valtuuttamista (mm. Kouzes & Posner, 1987; Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002) ja rakenteiden luomista (Kanter, Staen & Jick, 1992) sivuavien elementtien yhteydessä sekä neokarismaattisissa malleissa osana alaisten yksilöllisten tarpeiden huomioimista (mm. Bass, 1985; 1999; Conger & Kanungo, 1998). Organisaatiomuutokset edellyttävät työntekijöiltä aina uusien tietojen ja taitojen oppimista, joten useat tutkijat ovat painottaneet henkilöstön kouluttamista yhtenä keskeisenä organisaatiomuutosten onnistumista edistävänä tekijänä (mm. Beer, 1980: 105; Goodman & Deal, 1981: 443–444; Kotter, 1996: 106–109; Attaran, 2000: 796).

**Edistymisen seuraaminen.** Muutoksen edistymisen seuraaminen on nähty rationaalisissa malleissa tavallisesti muutosprosessin viimeisenä vaiheena, jolla on keskeinen merkitys muutosten vakiinnuttamisessa (mm. Davis, 1967; Kolb & Frohman, 1970; Burke, 1982; Bullock & Batten, 1987; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Judson, 1991; Walton, 1995; Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002). Edistymisen seuraaminen on esiintynyt yhtenä keskeisenä avainelementtinä myös joissakin neokarismaattisissa muutosjohtajuusmalleissa (mm. Nadler & Tushman, 1990). Tutkijat ovat korostaneet edistymisen seuraamisessa toimintojen jatkuvaa valvontaa, arvioimista, mittaamista ja virheiden korjaamista muutosprosessin aikana, mutta yhtäältä myös lopputulosten tarkastelemista ja julkistamista koko henkilöstölle. Edistymisen seuraamisen merkitystä on perusteltu muun muassa sillä, että seuraamalla muutoksen vaikutuksia työyksikön ja organisaation kokonaistoimintaan sekä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, muutokselle saadaan selkeä päätepiste. Seurannan puutetta on pidetty yhtenä suurimpana epäkohtana organisaatiomuutosten toteuttamisessa (Beer, 1980: 105; Goodman & Dean, 1981: 445).

Tässä tutkimuksessa edistymisen seuraamiseen liitettiin aikaisemmasta kirjallisuudesta muutosprosessin valvontaan ja arvioimiseen liittyvien toimintojen lisäksi myös aktiivinen tiedon jakaminen. Tiedon jakamista on sivuttu monissa rationaalisissa (mm. Kanter, Stein & Jick, 1992; Kotter, 1996; Burke, 2002; Kotter & Cohen, 2002) ja uuskarismaattisissa (mm. Bennis & Nanus, 1985; Sashkin, 1988; Conger & Kanungo, 1988, 1998; Rafferty & Griffin, 2004) malleissa vision kommunikoimista ja merkityksellistämistä kuvaavien elementtien yhteydessä. Sitä on tarkasteltu myös yhtenä erillisenä muutosprosessin vaiheena, joskin samalla on tähdennetty myös vuorovaikutuksellisen ja avoimen viestinnän merkitystä läpi koko muutosprosessin (mm. Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Judson, 1991; Kirkpatrick, 2001; Armenakis, Harris & Feild, 1999). Lisäksi, useat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että avoin tiedon jakaminen ja tehokas viestintä ovat keskeisessä asemassa – eräiden muiden tekijöiden ohella – organisaatiomuutosten onnistuneessa läpiviemisessä (mm. Covin & Kilmann, 1990;

Wren & Dulewicz, 2005; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Gilley ym. 2009a, 2009b; Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014). Aikaisempien tutkimusten mukaan avoimen tiedon jakamisen on todettu muun muassa helpottavan työntekijöiden sopeutumista muutokseen, mikä on puolestaan edistänyt henkistä työhyvinvointia, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Terry & Jimmieson, 2003: 92).

### **Osallistava muutosjohtajuuskäsitys**

Osallistavaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaavalla kategorialla on selkeää yhdenmukaisuutta klassiseen demokraattiseen johtajuuskäsitykseen (ks. Lewin & Lippitt, 1938, Lewin, Lippitt & White, 1938; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Likert, 1961). Kategoriaa on tarkasteltu monissa rationaalisissa malleissa omana yksittäisenä elementtinään (mm. Kanter, Stein & Jick, 1992; Armenakis, Harris & Field, 1999; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998), sekä sitä on sivuttu myös voimaannuttamista (mm. Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002) ja mobilisointia (mm. Kanter, 1983) kuvaavien elementtien yhteydessä. Osallistavaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaava kategoria saa tukea myös monista aikaisemmista muutosjohtajuutta käsittelevistä empiirisistä tutkimuksista, joiden mukaan vastuun hajauttaminen useiden toimijoiden kesken (Denis ym. 1996, 2001), sekä henkilöstön valtuuttaminen (Wren & Dulewicz, 2005; Latham, 2013) ja osallistaminen edistävät organisaatiomuutosten menestyksellistä läpivientiä (Higgs & Rowland, 2005, 2009, 2011; Ramcharan & Parumasur, 2014). Osallistaminen on liitetty muutosjohtajuuden prosessimalleissa tyypillisesti käsitteenä vastuun delegeoimiseen sekä alaisten mielipiteiden ja näkemysten kuuntelemiseen, mutta lopullinen päätöksentekovalta asioista säilyy joko esimiehellä itsellään tai häntä ylemmillä johtotasoilla. Tämän tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että osallistamisessa tulisi mennä myös vastuun delegeoimista ja konsultoivaa suunnittelemista askeleen pidemmälle kohti jaettua päätöksentekoa, jolloin kaikille asianomaisille tulisi antaa muutostilanteessa yhtäläinen mahdollisuus osallistua tasavertaisesti päätöksentekoprosessiin ja suunnittelun eri vaiheisiin.

### **Innostava muutosjohtajuuskäsitys**

Innostaminen (inspire) esiintyy yhtenä keskeisenä avainelementtinä monissa neokarismaattisissa muutosjohtajuusmalleissa (mm. Downton, 1973; Bass, 1985, 1999; Rafferty & Griffin, 2004). Tutkijat ovat kuitenkin määritelleet ja operationalisoineet käsitteen hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla. Kirjallisuudessa esiintyy eriäviä näkemyksiä muun muassa siitä, pyritäänkö innostamisella vaikuttamaan alaisten järkeen vai tunteisiin. Downton (1973) määrittelee innostamisen toimintana tai valtana, jolla vaikutetaan sekä järkeen (intellect) että tunteisiin (emotions). Bass (1985: 63) puolestaan korostaa, että innostamisella pyritään vaikuttamaan ja vetoamaan ainoastaan alaisten tunteisiin loogisen ja rationaalisen

ajattelun sijaan. Keskeinen teema aikaisemmissa määritelmissä on ollut myös se, että innostamista tarkastellaan verbaaliseen kielenkäyttöön ja puheeseen perustuvana kommunikaation muotona, jolla esimies motivoi alaisiaan (Rafferty & Griffin, 2004: 332). Tässä tutkimuksessa innostamista tarkasteltiin ensisijaisesti tunteisiin vetoavana puhetoimintana ja vaikuttamisena sulkematta kuitenkaan pois vision merkityksellistämiseen liittyvää loogista ja rationaalista argumentaatiota.

Bassin (1985: 64) mukaan karismaattinen esimies käyttää innostavia ja tunteisiin vetoavia puheita motivoidakseen alaisiaan työskentelemään koko työryhmän parhaaksi oman edun tavoittelun sijaan. Myöhemmin Bass (1999: 11) esittää, että esimies käyttää sekä ideologista vaikuttamista (karismaa) että innostamista visioidessaan halutun näyn tulevaisuudesta; artikuloidessaan, miten se voidaan saavuttaa; toimiessaan esimerkillisenä roolimallina; asettaessaan korkeita odotuksia alaisten työsuoritukselle; sekä osoittaessaan päättäväisyyttä ja itseluottamusta. Tämän määritelmän mukaan visiointi, esimerkkinä oleminen ja innostaminen voidaan kaikki yhdistää samaan käsitteelliseen konstruktion. Toisaalta tutkijat ovat tarkastelleet visiointia ja innostamista (Rafferty & Griffin, 2004) sekä visiointia ja esimerkkinä olemista myös toisistaan irrallisina elementteinä (House, 1977; Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff ym., 1990).

**Vision merkityksellistäminen.** Vision merkitys on tunnustettu laajasti muutosjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa, ja useiden tutkijoiden mukaan onnistuneet organisaatiomuutokset perustuvat hyvin laadittuun ja tehokkaasti kommunikoituun visioon. Alaisten tunteisiin vetoavan vision artikuloiminen ja merkityksellistäminen esiintyy omana yksittäisenä elementtinään erittäin monissa neokarismaattisissa muutosjohtajuusmalleissa (mm. Tichy & Ulrich, 1984; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988; Podsakoff ym., 1990; House & Shamir, 1993; Conger & Kanungo, 1994; Conger & Kanungo, 1998; Rafferty & Griffin, 2004) sekä toisinaan yhtenä karisman ja ideologisen vaikuttamisen osatekijänä (mm. Bass, 1985, 1999; Conger & Kanungo, 1988; Nadler & Tushman, 1990; Shamir, House & Arthur, 1993). Visioiminen on nostettu yhdeksi keskeiseksi elementiksi myös useissa rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa (mm. Beckhard & Harris, 1987; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Kanter, Stein & Jick, 1992; Kotter, 1996; Hussey, 1997; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Ackerman Anderson & Anderson, 2001; Kotter & Cohen, 2002; Burke, 2002). Siinä missä neokarismaattisissa malleissa painottuu vision sisältöä merkityksellistävä ja alaisten tunteisiin vetoava innostava puoli, monissa rationaalisissa malleissa korostuu kuitenkin vision strateginen, rationaalinen ja päämääräkeskeinen puoli.

Osa rationaalista (mm. Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002; Burke, 2002) ja neokarismaattisista (mm. Tichy & Ulrich, 1984; Tichy & Devanna, 1986; Bennis & Nanus, 1985; Sashkin, 1988; Conger & Kanungo, 1988; Conger & Kanungo, 1994; Conger & Kanungo, 1998; Rafferty & Griffin, 2004) tutkijoista tähdentää sitä, että vision sisältöä merkityksellistävä, idealisoiva ja innostava kommunikointi tulisi erottaa strategisten tavoitteiden ja päämäärien asettamisesta. Tässä tutkimuksessa vision strategista ja päämääräkeskeistä puolta on tarkasteltu tavoitteiden asettamista kuvaavan kategorian yhteydessä, sekä innostavaa ja idealisoi-vaa puolta osana vision merkityksellistämistä. Tämä käsitteellinen jaottelu on tärkeää tehdä siinä mielessä, että selkeiden päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ei vielä välttämättä yksistään riitä sitouttamaan alaisia tunnetasolla muutokseen. Muun muassa Rafferty ja Griffin (2004: 347–348) tarkastelivat vision artikuloimista puhtaasti päämäärä- ja tavoitekeskeisyyttä painottavana esimiestoimintana irrallisena innostavasta kommunikoinnista, ja totesivat, että näillä konstruktiolla oli täysin erilaisia vaikutuksia alaisiin. Myös Berson ym. (2001: 54–56) sivuavat tätä tematiikkaa tekemällä eron heikon ja vahvan vision välille. Siinä missä heikossa visiossa korostuu enemmän strateginen, rationaalinen ja päämääräkeskeinen puoli; vahva visio on innostava, optimistinen, motivoiva ja energisoiva. Heidän näkemyksensä mukaan vahva visio on sellainen tulevaisuuden tavoitetila, jonka alaiset kokevat merkitykselliseksi. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna vision optimistisuus ja vakuuttavuus vaikuttavaa eritoten siihen, kuinka vahvasti se vetoaa alaisten tunteisiin ja asenteisiin.

**Esimerkkinä oleminen.** Tämän tutkimuksen tuloksista nousi esille näkemys siitä, että alaisten innostaminen ja motivoiminen muutokseen edellyttää esimieheltä esimerkkinä olemista eli muutosmyönteistä asennetta ja sitoutumista muutokseen käytännön toiminnan tasolla. Osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä uskoi, että esimies voi omalla esimerkillään vaikuttaa myönteisesti alaisten asenteisiin ja toimintaan muutostilanteessa: jos esimies suhtautuu muutokseen myönteisesti ja sitoutuu muutokseen, myös alaiset suhtautuvat muutokseen myönteisemmin ja sitoutuvat muutoksen läpiviemiseen. Tämä näkökulma on mielenkiintoinen siinä mielessä, että Abrell-Vogelin ja Rowoldin (2014) tutkimuksen mukaan esimiehen näyttämä esimerkki vaikutti myönteisesti alaisten sitoutumiseen muutokseen ainostaan silloin kun esimies osoitti samanaikaisesti omakohtaista sitoutumista muutokseen. Esimerkkinä olemisen merkitys on tunnustettu yleisesti ottaen varsin hyvin aikaisemmassa johtajuuskirjallisuudessa: neokarismaattisesti suuntautuneet tutkijat ovat pitäneet sitä jopa yhtenä merkittävimpänä esimiehen vaikuttamiskei-nonä alaisten arvojen, uskomusten ja käyttäytymisen muuttamisessa (House, Spangler & Woycke, 1991: 366).

Esimerkkinä oleminen esiintyy joissakin neokarismaattisissa muutosjohtajuusmalleissa joko omana avainelementtinään (mm. Podsakoff ym., 1990; Kouzes & Posner, 1987; House, 1977) tai karisman/ideologisen vaikuttamisen osatekijänä (mm. Bass, 1985, 1999; Nadler & Tushman, 1990). Rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa esimerkkinä olemiseen on viitattu toisinaan vision artikuloimiseen liittyvien elementtien yhteydessä (mm. Kotter 1996; Kotter & Cohen, 2002). Esimerkkinä olemista koskevien määritelmien ytimessä vaikuttaa pelkistetysti ajatus siitä, että esimiehen ilmaisemien arvojen ja uskomusten tulee olla yhteneviä hänen käytännön toiminnan kanssa. Toisin sanoen esimiehen puheiden ja tekojen tulee olla linjassa keskenään: jos sanotaan toista ja tehdään toista, epäluottamus ja kyynisyys esimiestä kohtaan lisääntyvät (Kotter & Cohen, 2002: 92) sekä kunnioitus vähenee (Kouzes & Posner, 1990: 12).

**Rohkaiseva kannustaminen.** Rohkaisevaa kannustamista kuvaava kategoria saa runsaasti tukea aikaisemmasta kirjallisuudesta. Uskon valamista on sivuttu monissa neokarismaattisissa (mm. House, 1977; Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1990; House & Shamir, 1993; Shamir, House & Arthur, 1993) ja joissakin rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa (mm. Hussey, 1997) hyvin erilaisten käsitteiden alla, joille on kuitenkin yhteistä alaisten itseluottamuksen vahvistaminen, rohkaiseminen, motivoiminen, innostaminen ja sisäinen voimaannuttaminen. Muun muassa Yukl ja Van Fleet (1982: 90) viittaavat innostamisella siihen, miten ”esimies stimuloi alaisiaan innostumaan työryhmän tehtävän suorittamisesta, sekä vahvistaa heidän luottamustaan omiin kykyihinsä suoriutua tehtävästä ja saavuttaa asetetut tavoitteet”. Heidän määritelmällään on niin ikään selkeää analogiaa tässä tutkimuksessa käytetylle uskon valamisen käsitteelle. Määritelmä nostaa myös alaisten itseluottamuksen vahvistamisen innostamisen keskiöön. Bandura (1997) toteaa, että ihminen saa kannustimen toimia, jos asioilla ja tekemisellä uskotaan olevan merkitystä. Sen sijaan yksilön kokiessa kyvyttömyyttä suoriutua annetusta tehtävästä, hänellä ei välttämättä ole motivaatiota yrittää saada aikaan mitään. Itseluottamusta voidaankin pitää ihmisen kaiken toiminnan perustana. (Emt. 2–3.) Banduran esittämä teoria tukee päätelmää siitä, että motivaation ja innostuksen aikaansaaminen alaisissa edellyttää vision merkityksellistämisen ja esimiehen omakohtaisen esimerkin kautta luotua uskoa muutoksen tarpeellisuudesta ja oman työpanoksen merkityksestä, mutta yhtäältä myös uskoa omiin ja työryhmän kykyihin selviytyä muutoksesta. Esimiehen on siten kyettävä tunnistamaan ja ymmärtämään alaisissaan muutoksen herättämät erilaiset ja vastakkaisetkin tunnereaktiot (pelko–toivo, ahdistuneisuus–helpotus, paine–innostuminen), jotka saattavat heikentää itseluottamusta ja kokemusta tilanteen hallinnasta; sekä muuntaa muutokseen liittyvät kielteiset tunteet myönteiseksi ja luoda positiivista energiaa (Tichy & Devanna, 1990: 31–32).

Tässä tutkimuksessa tunnustuksen antaminen hyvin tehdystä työstä ja aikaisemmin onnistuneesti läpiviedyistä muutoksista muistuttaminen nähtiin osana rohkaisevaa kannustamista kuvaavaa esimiestoimintaa. Joissakin neokarismaattisissa malleissa tunnustuksen antaminen sekä siihen liittyvä palkitseminen esiintyy usein omana avainelementtinään transaktionaalisen johtajuuskäsityksen yhteydessä (Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Nadler & Tushman, 1990; Rafferty & Griffin, 2004). Tunnustuksen antamista on sivuttu palkitsemisen yhteydessä myös joissakin rationaalisissa (Hussey, 1997). Tähän tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksissa korostui erityisesti sisäisen motivaation merkitys ulkoisten motivaatiotekijöiden ja kannustimien sijaan. Vastaajille ei kuitenkaan esitetty suoraan kysymystä siitä, millä eri tavoilla esimiehen tulisi heidän mielestään motivoida ja kannustaa alaisiaan muutostilanteessa, joten ulkoisten kannustimien merkitystä ei voida sulkea kokonaan pois tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

Myös yhteishengen nostattamista on sivuttu joissakin aikaisemmissa neokarismaattisissa muutosjohtajuusmalleissa (mm. Podsakoff ym., 1990; Kouzes & Posner, 1987; Shamir, House & Arthur, 1993), mutta tutkijat ovat määritelleet ja operationalisoineet käsitteen hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla. Esimerkiksi Podsakoff ym. (1990: 112) sivuavat yhteishengen nostattamista kuvaavaa kategoriaa käsitteellään ”ryhmän tavoitteiden hyväksymistä edistävä esimiestoiminta (fostering the acceptance of group goals)”, jolle on ominaista työyhteisön jäsenten välisen keskinäisen yhteistyön tukeminen ja yhteisiin tavoitteisiin kannustaminen. Kouzesin ja Posnerin (1987: 134) käyttämässä käsitteessä ”yhteistyön edistäminen (enabling others to act)” on kysymys hieman laajemmasta merkityksessä yhteisten tavoitteiden luomisesta yhdessä alaisten kanssa, eri näkemysten yhteensovittamisesta ja luottamuksen rakentamisesta ihmisten välille. Tämä määritelmä siirtää tarkastelun painopisteen lähelle osallistavaa johtajuuskäsitystä ja jaettua päätöksentekoa. Shamir, House ja Arthur (1993: 582–583) sivuavat puolestaan yhteishenkeä Banduralta siteeraamallaan ”kollektiivisen kyvykkyyden” käsitteellä.

Kouzes ja Posner (1987: 133–134) havaitsivat tutkimuksissaan, että mitä enemmän esimies vahvistaa työyhteisönsä jäsenten välistä keskinäistä yhteistyötä, sitä parempana työyhteisön yhteishenki (esprit de corps) koettiin, sekä sitä sitoutuneempia ja tyytyväisempiä alaiset olivat työhönsä. Myös useat ryhmädynamiikka käsittelevät tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvällä yhteishengellä (group cohesion) on monia myönteisiä vaikutuksia ryhmän toimintaan ja tehtävässä suoriutumiseen (performance) (Evans & Dion, 2012: 694). Hyvä yhteishenki (interpersonal cohesion) tihentää parhaimmillaan ryhmän jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja edistää tehtävään sitoutumista (task-based cohesion), joka vaikuttaa edelleen myönteisesti suoriutumiseen (Zaccaro & Lowe, 1988: 556). Se (co-

hesiveness) lisää ryhmän jäsenten halukkuutta osallistua yhteiseen toimintaan ja motivoi pysymään ryhmässä. Ihmiset tuntevat myös olonsa turvalliseksi ryhmässä, jossa vallitsee hyvä yhteishenki, mikä puolestaan vähentää stressiä ja nostaa itseluottamusta (Cartwright, 1968: 105). Hyvä yhteishenki vahvistaa lisäksi ihmisten välistä luottamusta, ja luottamus taas edistää yhteishenkeä (Sztompka, 1999: 62). Yhteishengen nostattamista kuvaava kategoria saa niin ikään runsaasti tukea aikaisemmasta kirjallisuudesta.

### **Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys**

Käsitteellä ”emansipoiva muutosjohtajuus” ei ole vakiintunutta sijaa muutosjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa. Websterin sanakirjan mukaan (1913b) emansipointi tarkoittaa vapautumista jonkin sidoksen vallasta ja tulemistä riippumattomaksi jostakin. Tässä tutkimuksessa emansipoinnilla tarkoitetaan alaisten auttamista vapautumaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden vallasta. Emansipoivaan muutosjohtajuuskäsitykseen – sisältää tunteiden oikeuttamisen, ahdistuneisuuden purkamisen ja turvallisuudentunteen luomisen – liittyy näkemys siitä, että esimiehen tulee huomioida muutostilanteessa alaiensa erilainen persoonallisuus ja se, että jokainen reagoi tunnetasolla muutokseen eri tavalla ja tarvitsee erilaista tukea muutoksen aikana. Tässä merkityksessä emansipoivaa muutosjohtajuuskäsitystä on sivuttu joiltakin osin joissakin neokarismaattisissa malleissa alaisten yksilöllistä tukemista kuvaavien elementtien yhteydessä, sillä niissä nousee esille alaisten yksilöllisten tunteiden ja tarpeiden huomioiminen persoonakohtaisella tavalla (mm. Bass, 1985; Sashkin, 1988; Podsakoff ym., 1990; House & Shamir, 1993; Conger & Kanungo, 1994; 1998; Rafferty & Griffin, 2004). Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys menee kuitenkin käsitteenä askeleen syvemmälle ja erittelevämmälle tasolle jaotteleamalla aikaisempaa tarkemmin niitä toimintoja, joiden avulla esimies voi tukea alaisiaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden säätelemisessä ja emotionaalisessa sopeutumisessa muutokseen.

Emansipoivalla muutosjohtajuuskäsityksellä on yhdenmukaisuutta tunteiden säätelemisen (emotion regulation) käsitteeseen, sillä siihen liittyy pyrkimys vaikuttaa organisaatiomuutoksen herättämien negatiivisten tunnetilojen intensiteettiin ja kestoon (Gross, 1998: 275; Eisenberg ym., 2000: 137). Tunteiden sääteleminen on kuitenkin käsitteenä laajempi, sillä se sisältää myös pyrkimyksen vaikuttaa tunteisiin jo ennen niiden muodostumista (anteced-focused emotion regulation); kun taas emansipoivassa muutosjohtajuuskäsityksessä huomio kiinnittyy lähinnä muodostuneiden tunnereaktioiden säätelyyn auttamalla alaisia vapautumaan organisaatiomuutoksen herättämistä negatiivisista tunteista (response-focused emotion regulation) (ks. Gross, 1998: 282). Koska emansipoivaan muutosjohtajuuskäsi-

tykseen sisältyy pyrkimys vapauttaa ihmisiä organisaatiomuutoksen herättämistä negatiivisista tunnesidoksista, se on läheisesti yhteydessä myös psyykkisen itsesääätelyn keinoihin copingiin (Lazarus & Folkman, 1984) ja defenssimekanismiin (Bond ym., 1983). Olennainen ero näihin käsitteisiin verrattuna on siinä, että emansipoiminen nähdään yksilön psyykkisen itsesääätelyn sijaan sosiaalisen ja emotionaalisen tuen muotona, jossa esimies pyrkii tietoisesti vastaamaan alaisten tunneperäisiin tarpeisiin organisaatiomuutoksen aikana (ks. ”socioemotional aid” Thoits, 1982: 147).

Emansipoivalla muutosjohtajuuskäsityksellä on selkeästi yhdenmukaisuutta myös sosiaali- ja terveysalalta peräisin olevaan emotionaalisen tuen käsitteeseen. Muun muassa Heiskasen (2005: 60) mukaan multippeliskleroosia sairastavien potilaiden hoitohenkilökunnalta tarvitseman ja saaman emotionaalisen tuen tarkoituksena on ”kohdata potilaat yksilöinä, lisätä turvallisuudentunnetta, vähentää henkistä ahdistuneisuutta sekä vahvistaa toivoa ja uskoa tulevaisuuteen”. Tässä tutkimuksessa uskon ja toivon vahvistaminen liitettiin kuitenkin edellä esitetystä määritelmästä poiketen innostavaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaavaan kategoriaan, koska sen katsottiin lisäävän alaisten myönteisiä tunteita ja innostusta. Lisäksi, yksilöllinen kohtaaminen korvattiin tunteiden oikeuttamista kuvaavalla kategoriolla, sillä yksilöllinen kohtaaminen nähtiin abstraktiotasoltaan liian laajana ja epäselvänä käsitteenä.

**Tunteiden oikeuttaminen.** Tunteiden oikeuttamisen kategorialle – koostuu erilaisten tunnereaktioiden tiedostamisesta ja kielteisten tunteiden hyväksymisestä – ei löydy suoraa vastinetta aikaisemmasta kirjallisuudesta, mutta aihetta on sivuttu joissakin rationaalisissa malleissa muutosvastarinnan käsittelemistä ja muutosreaktioiden arvioimista kuvaavien elementtien yhteydessä (mm. Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Burke, 2002; Kirkpatrick, 2001). Muutosvastarintaa on kuitenkin lähestytty rationaalisissa malleissa tyypillisesti suunnitelmallisen muutoksen läpiviemistä estävänä ja haitallisena tekijänä, joka tulee ”voittaa” ja ”kitkeä pois” – sen sijaan että muutoksen herättämät kielteiset tunteet hyväksyttäisiin ja sallittaisiin luonnollisena osana muutosprosessia.

Tunteiden oikeuttamista on käsitelty hieman myös joissakin neokarismaattisissa malleissa alaisten yksilöllistä kohtaamista ja tuen antamista kuvaavien elementtien yhteydessä. Alaisten yksilöllinen kohtaaminen on ollut yksi keskeinen elementti monissa neokarismaattisissa malleissa, mutta tutkijoiden määritelmät käsitteen sisällöstä ovat kuitenkin vaihdelleet jonkin verran. Bass (1985: 82) viittasi alun perin yksilöllisellä kohtaamisella (individualized consideration) siihen, että jokaista alaista tulee kohdella eri tavalla heidän henkilökohtaisten tarpeiden ja kykyjen mukaan. Bassin mukaan yksilöllistä kohtaamista ovat esimerkiksi tun-



nustuksen antaminen hyvin tehdystä työstä tai rakentavan palautteen antaminen sekä alaisten kykyjä hyödyntävien työ- ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. Sittemmin tutkijat ovat tarkastelleet yksilöllistä kohtaamista osaamisen kehittämisen sijaan enemmänkin sosiaalisen tuen muotona. Esimerkiksi Avolion ja Bassin (1995: 202) mukaan esimies ilmaisee yksilöllistä kohtaamista tukiessaan alaistensa pyrkimyksiä. Podsakoff ym. (1990: 112) puolestaan määrittelevät yksilöllisen tuen (individualized support) toiminnaksi, jolla esimies osoittaa kunnioitusta sekä huolenpitoa alaistensa tarpeista ja tunteista. Rafferty ja Griffin (2004: 349) käyttävät yksilöllisen kohtaamisen sijaan termiä tukea antava johtajuus (supportive leadership), jolla he tarkoittavat juuri huolenpidon osoittamista alaisista ja heidän yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Podsakoffin ym. (1990) sekä Raffertyn ja Griffinin (2004) käyttämät käsitteet menevät siten sisällöllisesti lähelle tunteiden oikeuttamista kuvaavaa kategoriaa, mutta niillä on yhtymäkohtia myös turvallisuudentunteen luomista kuvaavaan kategoriaan huolenpidon osoittamisen osalta.

**Ahdistuneisuuden purkaminen.** Ahdistuneisuuden purkamista kuvaava kategoria – käsittää alaisten huolien jakamisen, empatian ilmaisemisen ja huumorin käyttämisen – on jäänyt vähemmälle huomiolle rationaalisissa muutosjohtajuusmalleissa, mutta aihetta on käsitelty hieman joissakin neokarismaattisissa malleissa. Muun muassa Nadler ja Tushman (1990: 83) ovat tarkastelleet aihetta osana karismaattista muutosjohtajuuskäsitystä, jonka mukaan esimiehen tulee ensin suunnata ja motivoida alaisensa kohti visiota luomalla muutosmyönteistä energiaa sekä tämän jälkeen tukea alaisiaan tarvittaessa emotionaalisesti ilmaisemalla empatiaa – kuuntelemalla, osoittamalla ymmärrystä ja jakamalla tunteita. Tärkeimpänä emotionaalisen tuen muotona he pitävät alaisten rohkaisemista uskomaan omiin kykyihinsä suoriutua tehokkaasti haasteellisistakin tehtävistä. Tässä tutkimuksessa alaisten itseluottamuksen vahvistaminen liitettiin edellä esitetystä määritelmästä poiketen innostavaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaavan kategorian yhteyteen, koska sen katsottiin lisäävän alaisten myönteisiä tunteita ja innostusta.

Myös Tichy ja Devanna (1990: 32–33) tarkastelevat transformationaalisen johtajuuden mallissaan muutoksen herättämien negatiivisten tunnereaktioiden käsittelemistä. Heidän mukaansa esimiehen on tärkeää rohkaista alaisiaan käsittelemään muutosprosessiin alkuvaiheessa vanhasta luopumiseen liittyviä menetyksen tunteita ja auttaa heitä ymmärtämään, että organisaation menneisyydessä tehdyt virheet eivät merkitse sitä, että alaiset olisivat henkilökohtaisella tasolla epäonnistuneet jossakin. Tichyn ja Devannan näkemyksen mukaan ihmisten on ensin saataava käsitellä rauhassa vanhasta luopumiseen liittyviä menetyksen tunteita, ja vasta tämän jälkeen he ovat valmiita innostumaan muutoksen mukana tuomista mahdollisuuksista – eli näkemys on juuri päinvastainen Nadlerin ja Tushmanin lähestymistapaan verrattuna.

**Turvallisuudentunteen luominen.** Turvallisuudentunteen luominen – käsittää huolenpidon osoittamisen, aktiivisen läsnäolemisen ja epätietoisuuden lieventämisen – ei esiinny täysin vastaavassa merkityksessä aikaisemmissa muutosjohtajuusmalleissa, mutta kategoriaa on sivuttu huolenpidon osoittamisen osalta joissakin neokarismaattisissa malleissa alaisten yksilöllistä tukemista kuvaavien elementtien yhteydessä (mm. Podsakoff ym., 1990; House & Shamir, 1993; Rafferty & Griffin, 2004). Turvallisuudentunteen luominen ei ole noussut millään erityisellä tavalla esille neokarismaattisessa kirjallisuudessa ehkä siitä syystä, että neokarismaattisia malleja ei ole tyypillisesti laadittu nimenomaan suurten organisaatiomuutosten kontekstista käsin (poikkeuksena tästä mainittakoon mm. Tichyn ja Devannan transformationaalisen johtajuuden malli), ja ne on tarkoitettu pääosin sovellettavaksi vakaassa toimintaympäristössä ja päivittäisjohtamisessa. Transformaation kaltaisten suurten ja stressaavien organisaatiomuutosten yhteydessä syntyy usein pelkoa, epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta, mikä lienee yksi syy siihen, miksi tämän tutkimuksen tuloksista nousi esille alaisten alemman tason turvallisuuden tarpeisiin vastaaminen.

Neokarismaattiset mallit pohjautuvat tyypillisesti normatiiviseen olettamukseen siitä, että esimiehen tulee pyrkiä vaikuttamaan alaistensa motivaatioon ja sitoutumiseen stimuloimalla ja huomioimalla heidän korkeamman tason – arvostuksen ja itsensä toteuttamisen – perustarpeitaan (Conger, 1999: 156). Tämän tyyppinen lähestymistapa ei kuitenkaan välttämättä sovellu suoraan tilanteeseen, jossa ihmiset ovat joutuneet kokemaan organisaatiomuutoksen seurauksena merkittäviä henkilökohtaisia menetyksiä ja pitkittynyttä epävarmuutta oman työn tulevaisuudesta. Ihmisillä on luontainen tarve saada kokea turvallisuutta: Maslow'n (1943) tarvehierarkian mukaan turvallisuudentunne on jopa yksi ihmisen viidestä perustarpeesta. Jos turvallisuuden tunne järkkyy, ei ihmisen ensisijaisena tarpeena ole välttämättä saada toteuttaa ja kehittää itseään, vaan ensin on huolehdittava hänen alemman tason turvallisuuden tarpeistaan. Tälle argumentaatiolle löytyy tukea aikaisemmasta kirjallisuudesta, sillä muun muassa Schein (1993: 89) on tähdentänyt, että ihmiset ovat valmiita vastaanottamaan uusia asioita ja muuttamaan toimintatapojaan vasta tuntiessaan olonsa turvalliseksi.

## 5 DISKUSSIO

### 5.1 Yhteenveto tuloksista

Tässä tutkimuksessa kuvattiin esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ihmisten johtamisesta organisaatiomuutoksessa täydentämällä lähi- ja keskijohdon esimiesten sekä henkilöstön näkökulman avulla johtajuus- ja organisaatiomuutoskirjallisuuden luomaa muutosjohtajuuskuvaa, jossa heijastuu pitkälti ylimmän johdon näkökulma. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: (1) *Millaisia käsityksiä esimiehillä ja henkilöstöllä on hyvästä muutosjohtajuudesta?* (2) *Millaisen tentatiivisen mallin avulla muutosjohtajuutta voidaan illustroida heidän käsitystensä kokonaisvariaation pohjalta?* Tutkimusaineisto kerättiin avoimia kysymyksiä sisältävällä elektronisella lomakkeella neljästä merkittäviä rakennemuutoksia läpikäyneestä suuresta organisaatiosta kolmelta eri toimialalta: julkishallinnosta, sairaalapalvelualalta sekä rahoitus- ja vakuutusosalta. Yhteensä 127 vastaajan tuottama tekstiaineisto analysoitiin fenomenografisella menetelmällä. Analyysin lopputuloksena eroteltiin toisistaan neljä laadullisesti erilaista muutosjohtajuuskäsitystä: (1) ohjaava, (2) osallistava, (3) innostava ja (4) emansipoiva. Nämä käsitykset erosivat toisistaan sen suhteen, onko esimiestyön sisältö enemmän toimintakeskeistä vai tunnekeskeistä, sekä painottuuko kommunikaatiossa enemmän esimiehen taholta alaisille kulkeva yksisuuntainen vertikaalinen viestintä vai esimiehen ja alaisten väliseen avoimeen vuorovaikutukseen ja tasavertaisuuteen perustuva horisontaalinen viestintä.

#### **Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta**

**Ohjaava muutosjohtajuus.** Ohjaavassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu toimintakeskeisyys ja esimiehen taholta alaisille suuntautuva vertikaalinen viestintä. Tämän näkemyksen mukaan esimieheltä odotetaan täsmällisiä toimintaohjeita sekä jämäkkää tehtävien organisointia ja valvontaa. Esimiehellä on viestinnässä aktiivisempi ja keskeisempi rooli, siinä missä alaiset nähdään enemmän passiivisina viestien vastaanottajina ja kommunikaation kohteina. Näkemyksen taustalla vaikuttaa alaisten halu tulla johdetuksi kaaoksen ja epäjärjestyksen keskellä. Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys kattaa kolme osatoimintoa: (1) tavoitteiden asettamisen, (2) resursseista huolehtimisen ja (3) edistymisen seuraamisen.

**Osallistava muutosjohtajuus.** Osallistavassa muutosjohtajuuskäsityksessä korostuu toimintakeskeisyys sekä avoin ja kaksisuuntainen horisontaalinen viestintä esimies-alaisuhteissa ja työntekijöiden välillä. Tähän näkemykseen kytkeytyy

vahvasti ajatus henkilöstön vallan, vapauksien, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä sekä henkilöstön aktiivisesta mukana olemisesta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Osallistavan muutosjohtajuuskäsityksen mukaan esimies kuuntelee alaistensa mielipiteitä ja näkemyksiä, sekä neuvottelee ja keskustelee heidän kanssaan muutokseen liittyvistä asioista. Osallistavaan muutosjohtajuuteen liittyy näkemys siitä, että henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta sekä vähentää muutosvastarintaa. Osallistava muutosjohtajuus pitää sisällään kolme osatoimintoa: (1) vastuun delegoimisen, (2) konsultoivan suunnittelemisen ja (3) jaetun päätöksen tekemisen.

**Innostava muutosjohtajuus.** Innostavassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu tunnekeskeisyys ja esimiehen taholta alaisille suuntautuva vertikaalinen viestintä. Innostavaan muutosjohtajuuskäsitykseen liittyy olennaisesti ajatus siitä, kuinka esimies voi innostaa ja motivoida alaisiaan muutokseen vetoamalla ja vaikuttamalla ensisijaisesti heidän tunteisiinsa, sulkematta kuitenkaan täysin pois vision merkityksellistämiseen liittyvää loogista ja rationaalista argumentaatiota. Tämän näkemyksen mukaan esimies auttaa alaisiaan tarkastelemaan ja tulkitsemaan muutostilannetta myönteisessä valossa ja mahdollisuutena. Hän herättää alaisissaan myönteisiä innostuksen tunteita, sekä tukee osaltaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien kielteisten tunteiden muuttumista positiiviseen suuntaan. Innostava muutosjohtajuus käsittää kolme osatoimintoa: (1) vision merkityksellistämisen, (2) esimerkkinä olemisen ja (3) rohkaisevan kannustamisen.

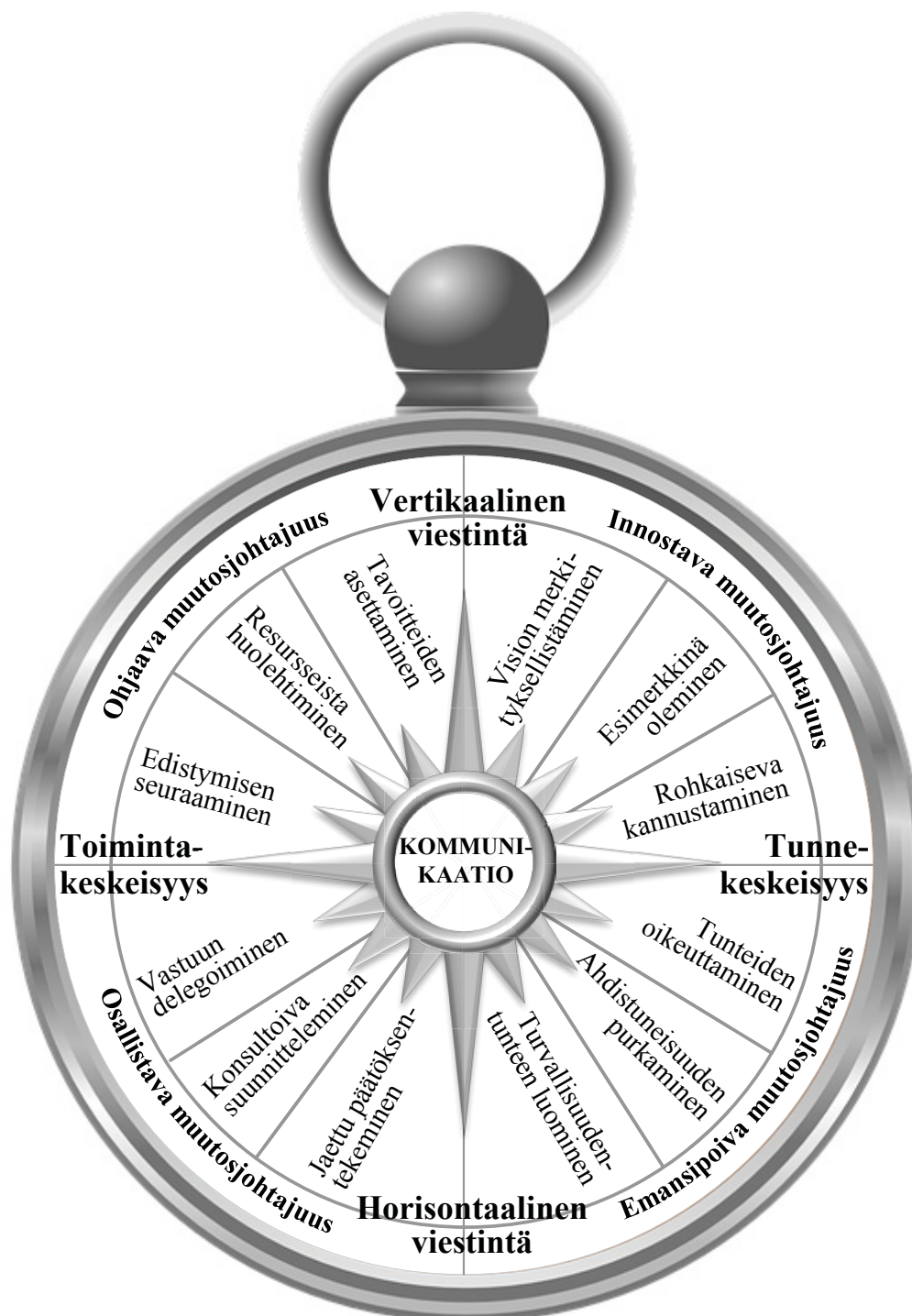
**Emansipoiva muutosjohtajuus.** Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys perustuu tunnekeskeisyyteen, sekä esimiehen ja alaisten väliseen horisontaaliseen viestintään. Siinä missä innostavassa muutosjohtajuuskäsityksessä huomio kiinnittyy alaisten innostuksen ja motivaation kohottamiseen sekä muutosmyönteisten tunteiden vahvistamiseen, emansipoivassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu negatiivisten tunnetilojen purkamisen ja käsitteleminen kuuntelemalla ihmisten tunneperäisiä tarpeita. Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys kiteytyy ajatukseen siitä, että esimies helpottaa alaistensa sopeutumista muutokseen auttamalla heitä vapautumaan organisaatiomuutoksesta johtuvien negatiivisten tunnesidosten vallasta. Emansipoiva muutosjohtajuus koostuu kolmesta osatoiminnosta: (1) tunteiden oikeuttamisesta, (2) ahdistuneisuuden purkamisesta ja (3) turvallisuudentunteen luomisesta.

### **Muutosjohtajuutta illustroiva tentatiivinen ”kompassimalli”**

Tulosten pohjalta kehitettiin muutosjohtajuuden paradoksaalista ja moniulotteista luonnetta havainnollistava metaforinen ”kompassimalli”, joka luo kuvaa siitä, mitä esimiehet ja henkilöstö pitävät tärkeänä ihmisten johtamisessa organisaa-

tiomuutoksessa. Kompassissa olevat ilmansuunnat havainnollistavat vastaajien erilaisia, osittain toisilleen vastakkaisia ja toistensa kanssa yhtäaikaisesti läsnä-olevia sekä merkityssisällöltään samanarvoisia käsityksiä muutosjohtajuudesta. ”Kompassimallin” avulla illustroidaan esimiestoimintoja kahdella toisiaan leikkaavalla ulottuvuudella: (1) vertikaalinen ja horisontaalinen viestintä sekä (2) toiminta- ja tunnekeskeisyys. Asettamalla nämä ulottuvuudet toistensa kanssa ristikkäin on muodostettu edelleen kaksi muutosjohtajuutta kuvaavaa vastinparia: (1) ohjaava ja osallistava muutosjohtajuus sekä (2) innostava ja emansipoiva muutosjohtajuus.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat monien aikaisempien empiiristen tutkimusten tavoin käsitystä siitä, että kommunikaatio on hyvän muutosjohtajuuden perusedellytys (ks. mm. Wren & Dulewicz, 2005; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Gilley ym., 2009a, 2009b; Latham, 2013; Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014). Yksi keskeinen ero verrattuna rationaaliin ja neokarismaattisiin muutosjohtajuusmalleihin on kuitenkin siinä, että ”kompassimallissa” kommunikaatiota ei ole eroteltu yhdeksi muutosprosessin vaiheeksi tai johdon käyttämäksi työvälineeksi vision artikuloinnissa (vrt. mm. Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1988, 1994; Podsakoff ym., 1990; Kotter, 1996; Kotter & Cohen, 2002; Kanter, Stein & Jick, 1992; Judson, 1991; Armenakis, Harris & Field, 1999; Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Kirkpatrick, 2001). ”Kompassimalli” nostaa esimiehen ja alaisten välisen kommunikaation merkityksen keskeiseen asemaan muutosjohtajuuden ontologisessa tarkastelussa: kommunikaatio on muutosjohtajuuden olemassaolon kannalta välttämätön edellytys ”sine qua non”, jota ilman muutosjohtajuutta ei ilmiönä ole olemassa. Koska ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu aina kommunikaatioon, myös johtajuus ja kaikki esimiestoiminnot tapahtuvat viime kädessä kommunikaation kautta (ks. Ford, 1999: 485). Tästä syystä kommunikaatiota ei ole eroteltu yhdeksi erilliseksi esimiestoiminnoiksi, vaan muutosjohtajuus rakentuu esimiehen ja alaisten välisessä kommunikaatiossa. Kuvio 13 havainnollistaa tämän tutkimuksen pohjalta syntynyttä kuvaa muutosjohtajuudesta, joka perustuu tutkimuksessa kerättyyn empiiriseen aineistoon ja osittain luovaan ajatteluun. (Kuvio 13)



**Kuvio 13.** Muutosjohtajuuden kompassimalli<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Kompassimallin graafinen ilme on muokattu Pixabayn kuvasta (viitattu 6.3.2017 <https://pixabay.com/en/compass-directions-north-south-159202/>).

## 5.2 Tulosten merkitys

### 5.2.1 Teoreettinen kontribuutio

#### **Kohti paradoksaalista ja moniulotteista muutosjohtajuusnäkemyä**

Tämä tutkimus tuottaa teoreettisen kontribuution muutosjohtajuutta koskevaan keskusteluun kahdella tavalla. Ensinnäkin, tuloksista lienee oleellisinta ymmärtää, että *muutosjohtajuus näyttää edellyttävän esimieheltä jatkuvaa tasapainottelua erilaisten, osittain toisilleen vastakkaisten ja yhtäaikaisesti läsnä olevien – paradoksaalisten – esimiestoimintaan alaisten taholta kohdistuvien odotusten välillä*. Tutkimustulosten valossa muutosjohtajuus näyttäytyy paradoksaalisena ja moniulotteisena ilmiönä siinä missä aikaisemmassa kirjallisuudessa muutosjohtajuutta on lähestytty pääosin lineaarisena prosessina ja toisilleen vastakkaisina johtajuustyyleinä tai toimintatapoina, joista esimiehen tulisi kyetä valitsemaan kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivin vaihtoehto. Tutkimuksessa tunnistettiin kaksi toisinaan ristikkäisesti leikkaavaa paradoksaalista ulottuvuutta (vertikaalinen viestintä–horisontaalinen viestintä ja toimintakeskeisyys–tunnekeskeisyys), joiden avulla muodostettiin edelleen kaksi muutosjohtajuutta kuvaavaa käsitteellistä vastinparia: (1) ohjaava ja osallistava muutosjohtajuus sekä (2) innostava ja emansipoiva muutosjohtajuus. Tämän kaltainen tyypittely ei sinällään ole uusi oivallus, sillä tyyliteoreettisesti suuntautuneet johtajuustutkijat ovat perinteisesti jaotelleet johtajuuskäyttäytymistä tehtävä- ja ihmissuuntautuneeseen (mm. Stogdill & Coons, 1957; Kahn & Katz, 1952; Bales, 1957; Blake & Mouton, 1964; Bowers & Seashore, 1966) sekä autoritaariseen ja demokraattiseen johtajuustyyliin<sup>15</sup> (mm. Lewin & Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt & White, 1938; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Likert, 1961). Ero aikaisempiin tyyliteoreettisiin malleihin verrattuna on kuitenkin siinä, että ”kompassimallissa” on yhdistetty nämä kaksi erilaista luokiteltutapaa samaan käsitteelliseen konstruktion toisiaan ristikkäisesti leikkaavilla ulottuvuuksilla.

Organisaatiomuutoskirjallisuudessa ohjaavaa ja osallistavaa johtajuustyyliä on tarkasteltu perinteisesti toisilleen vaihtoehtoisina ja erilaissa tilanteissa sovelletta-

---

<sup>15</sup> Myös muutostutkijat ovat tyypitelleet organisaatiomuutoksia vastaavasti toteuttamistavan perusteella ohjaavaan ja osallistavaan (Kotter & Schlesinger, 1979; Hersey & Blanchard, 1983; Zeffane, 1999; Dunphy, 2000; Waldersee & Griffiths, 2004), kontrolloivaan ja delegoivaan (Evans & Dotz, 1989), keskittävään ja hajauttavaan (Carnall, 1990), pakottavaan ja voimaannuttavaan (Ulrich, 1997) tai ylhäältä alaspäin suuntautuvaan ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaan (Beer, 1980).

vina toimintatapoina. Osallistavan toimintatavan on oletettu soveltuvan paremmin pienten ja inkrementaalisten kehittämismuutosten kontekstiin; siinä missä ohjaavan toimintatavan suurten ja merkittävien transformaatioiden läpiviemiseen (Dunphy & Stace, 1988: 317). Tämän tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että ohjaavalla johtajuudella on transformationaalisten organisaatiomuutosten toteuttamisessa tärkeä rooli osallistavan johtajuuden rinnalla. Kumpikaan toimintatapa ei siten sulje pois toisiaan, vaan ne täydentävät toisiaan. Myös eräät aikaisemmat empiiriset tutkimukset ovat haastaneet tämän organisaatiomuutoskirjallisuudessa vallitsevan oletuksen: muun muassa Dunphy ja Stace (1993) päätyivät 450 eri johtotasojen henkilöille 13 australialaisessa palvelualan organisaatiossa suorittamiensa teemahaastattelujen pohjalta siihen tulokseen, että transformationaalisten muutosten aloittaminen edellyttää ohjaavaa johtajuutta organisaation strategiseksi uudelleenasettamiseksi; toimeenpanovaiheessa tarvitaan sen sijaan konsultoivaa ja osallistavaa johtajuutta henkilöstön sitouttamiseksi ja muutosten ”juurruttamiseksi”. Tämän tutkimuksen pohjalta ei voida kuitenkaan tehdä tarkempia päätelmiä sopivan johtajuustyylin valintaan vaikuttavista tilannekijöistä, sillä aineisto ei anna tähän mahdollisuutta.

Tämä tutkimus antaa yhtäältä viitteitä siitä, että ohjaavan ja osallistavan muutosjohtajuuden lisäksi transformaatiotilanteessa tarvitaan innostavaa ja emansipoivaa johtajuutta. Innostavan johtajuuden merkitys on noussut esille etenkin neokarismaattisissa malleissa, joissa on painottunut myönteisen energian, positiivisten tunteiden ja motivaation ”virittäminen” (ks. emotional arousal, inspirational communication/motivation, empowering) (mm. Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Nadler & Tushman 1990; House & Shamir, 1993; Rafferty & Griffin, 2004). Aikaisemmasta kirjallisuudesta ei löydy suoraa käsitteellistä vastinparia innostavalle muutosjohtajuudelle, mutta tämän tutkimuksen tulokset nostivat esille, että innostamisen ohella esimieheltä odotetaan yhtäältä emotionaalista tukea organisaatiomuutokseen liittyvien negatiivisten tunteiden säätelyssä. Toisin sanoen, innostavan muutosjohtajuuden rinnalle kaivataan emansipoivaa muutosjohtajuutta, jossa esimies auttaa alaisiaan vapautumaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden vallasta. Siinä missä innostavassa muutosjohtajuuskäsityksessä huomio kiinnittyy alaisten motivaation kohottamiseen ja muutosmyönteisen energian luomiseen, emansipoivassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu muutoksen herättämien negatiivisten tunnetilojen purkaminen ja käsitteleminen huomioimalla ihmisten tunneperäisiä tarpeita.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää niin ikään siltä, että muutosjohtajuus edellyttää jatkuvaa tasapainottelua erilaisten paradoksien – eli toistensa kanssa samanaikaisesti vaikuttavien vastakkaisten elementtien (ks. Cameron & Quinn, 1988: 290; Smith & Lewis, 2011: 387) – välillä, sillä esimiehen toimintaan saat-



taa kohdistua muutostilanteessa alaisten taholta erilaisia jännitteitä ja ristiriitaisia odotuksia. Lähestyttäessä muutosjohtajuutta paradoksaalisena ja moniulotteisena ilmiönä kysymys on toisistaan ajallisesti irrallisten toimintavaiheiden ja toisensa poissulkevien joko–tai vaihtoehtojen sijaan enemmänkin sekä–että asetelmasta, painotuseroista ja tasapainon luomisesta eri elementtien välillä. Paradoksaalinen lähestymistapa muutosjohtajuuteen voi auttaa ymmärtämään aikaisempaa paremmin esimiehen toimintaan muutostilanteessa kohdistuvia odotuksia.

Organisaatiomuutokseen liittyviä paradokseja on tarkasteltu kirjallisuudessa paljon, ja tutkijat ovat olleet varsin yksimielisiä siitä, että organisaatiomuutos on itsessään kompleksinen ja paradoksaalinen ilmiö, mikä on huomioitava myös muutosten toteuttamisessa ja johtamisessa (mm. Quinn & Cameron, 1988; Nutt, Backoff & Hogan, 2000; Dunphy, 2000; Graetz & Smith, 2010). Itse asiassa, Tichy ja Devanna (1990: 27–28) nostivat esille jo reilu 25 vuotta sitten, että transformationaalinen johtajuus edellyttää ylemmältä johdolta ja keskijohdolta neljän erilaisen ristiriitaisen jännitteen ja paradoksin kanssa tasapainottelua: (1) vallitsevaa olotilaa ja pysyvyyttä ylläpitävien ja muutosta tukevien voimien, (2) muutoksen kieltämisen ja hyväksymisen, (3) pelon ja toivon sekä (4) johtamisen ja johtajuuden välillä. Tätä tietämystä ei ole kuitenkaan hyödynnetty vielä riittävästi muutosjohtajuusteorioiden kehittämisenä. Tutkijoiden mielenkiinto paradoksaalista johtajuustutkimusta kohtaan sinänsä on alkanut heräämään viime vuosina. Muun muassa Zhang (2015) on esittänyt kollegoineen hiljattain *Academy of Management Journal*issa julkaistussa artikkelissaan mallin, jossa he erottelevat paradoksaalista johtajuutta (paradoxical leader behavior) viidellä eri ulottuvuudella: (1) itsekeskeisyys ja muiden huomioiminen, (2) etäisyyden ja läheisyyden ylläpitäminen, (3) alaisten tasapuolinen ja yksilöllinen kohtelemine, (4) työn valvomine ja joustavuuden antamine sekä (5) kontrolloiva päätöksentekemine ja autonomian antamine. Vaikka paradoksaalinen johtajuustutkimus on alkanut saada enenevässä määrin huomiota osakseen, nimenomaan esimiestyössä tapahtuvan muutosjohtajuuden tutkimine paradoksaalisena ilmiönä on jäänyt ainakin toistaiseksi akateemisen tutkimuksen katvealueelle.

### **Emansipoiva muutosjohtajuus – puuttuva palanen?**

Verrattaessa tutkimuksen keskeisiä tuloksia aikaisempaan kirjallisuuteen luvussa 4.2 havaittiin, että ohjaava, osallistava ja innostava muutosjohtajuuskäsitys vastaavat pitkälti rationaalisen, tyyliteoreettisen ja neokarismaattisen kirjallisuuden luomaa kuvaa muutosjohtajuudesta. Siinä missä ohjaavalla ja osallistavalla muutosjohtajuuskäsityksellä on enemmän yhtäläisyyksiä rationaalisiin ja tyyliteoreettisiin malleihin, innostava muutosjohtajuuskäsitys näyttäisi painottuvan enemmän neokarismaattisissa malleissa, mutta tätä näkökulmaa on tarkasteltu jonkin verran

myös rationaalisissa malleissa. Monet tässä tutkimuksessa havaituista hyvään muutosjohtajuuteen liittyvistä esimiestoiminnoista saavat myös tukea aikaisemmista empiirisistä tutkimuksista. Aikaisempien tutkimustulosten vertaaminen tämän tutkimuksen tuloksiin on kuitenkin haasteellista, sillä muutosjohtajuutta on tarkasteltu useista teoreettisesti lähtökohdista ja monien erilaisten käsitteellisten luokittelujen alla (ks. Latham, 2013: 21). Tutkimusten mukaan muun muassa vision merkityksellistäminen (Gioianin ym., 1991, 1994)/ideologinen vaikuttaminen (Penava & Šehić, 2014), esimerkin näyttäminen (Latham, 2013; Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Van der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014), yksilöllinen kohtaaminen/tukeminen (Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Babić, Savović & Domanović, 2014; Penava & Šehić, 2014) ja innostava motivointi (Gilley ym., 2009a, b; Babić, Savović & Domanović, 2014; Penava & Šehić, 2014) edistävät alaisten myönteistä suhtautumista organisaatiomuutokseen. Lisäksi vastuun hajauttamisen useiden toimijoiden kesken (Denis ym., 1996, 2001), osallistavan ja ihmiskeskeisen johtajuustyylin (Higgs & Rowland, 2005, 2009, 2011; Ramcharan & Parumasur, 2014) sekä resursseista huolehtimisen (Wren & Dulewicz, 2005) on havaittu vaikuttavan myönteisesti organisaatiomuutosten läpiviemiseen.

Muutosjohtajuuteen kohdistuneesta runsaasta ja rikkaasta aikaisemmasta tutkimuksesta huolimatta näyttää kuitenkin siltä, että *emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys, eli alaisten auttaminen vapautumaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunnesidosten vallasta, tuo arvokkaan lisän aihetta koskevaan teoreettiseen keskusteluun*. Tämän tutkimuksen toinen teoreettinen kontribuutio liittyykin emansipoivan muutosjohtajuuskäsityksen – koostuu tunteiden oikeuttamisesta, ahdistuneisuuden purkamisesta ja turvallisuudentunteen luomisesta – esittelemiseen. Käsitteellä ”emansipoiva muutosjohtajuus” ei ole vakiintunutta sijaa muutosjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa. Websterin sanakirjan mukaan (1913b) emansipointi tarkoittaa vapautumista jonkin sidoksen vallasta ja tulemistä riippumattomaksi jostakin. Tässä tutkimuksessa emansipoinnilla tarkoitetaan alaisten auttamista vapautumaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunnesidosten vallasta.

Tutkimustulosten vertaaminen aikaisempaan kirjallisuuteen toi esiin, että emansipoivaan muutosjohtajuuteen liittyvää näkökulmaa on sivuttu osittain joissakin neokarismaattisissa malleissa alaisten yksilöllistä tukemista (mm. Podsakoff ym., 1990; House & Shamir, 1993; Rafferty & Griffin, 2004) sekä rationaalisissa malleissa muutosvastarinnan käsittelemistä ja muutosreaktioiden arvioimista kuvaa- vien elementtien yhteydessä (mm. Pendlebury, Grouard & Meston, 1998; Kirkpatrick, 2001; Burke, 2002). Näihin kirjallisuudessa esiintyviin lähikäsitteisiin verrattuna emansipoiva muutosjohtajuus menee kuitenkin askeleen syvemmälle ja erittelevämmälle tasolle jaotteleamalla aikaisempaa tarkemmin niitä toimintoja,

joiden avulla esimies voi tukea alaisiaan organisaatiomuutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden säätelyssä ja emotionaalisessa sopeutumisessa muutokseen. Johtajuustutkimuksessa on jo pitkään tiedostettu, että esimiehet voivat vaikuttaa alaistensa tunteisiin, mutta tutkijoiden mielenkiinto tunteiden säätelyä kohtaan on alkanut lisääntyä vasta viime vuosina (Connelly & Gooty, 2015).

Organisaation transformaatiot saattavat herättää muutoksen kohteiksi joutuneissa ihmisissä erilaisia negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, ahdistuneisuutta, epävarmuutta ja turhautuneisuutta. Tässä tutkimuksessa nousi selkeästi esille sekä esimiesten että muun henkilöstön tarve saada jakaa näitä organisaatiomuutokseen liittyviä negatiivisia tunteita ja huolia oman esimiehen ja työkavereiden kanssa. Työyhteisöissä vältellään tavallisesti tunteista puhumista suoraan (Goleman, 2006: 161), sekä työntekijöitä saatetaan rohkaista tuntemaan ja käyttäytymään ainoastaan muutostavoitteiden saavuttamista tukevalla myönteisellä tavalla (Bryant & Wolfram Cox, 2006: 116). Muutoksen herättämät kielteiset tunteet on kuitenkin purettava ja käsiteltävä tunnetasolla, ennen kuin ihmiset ovat valmiita vastaanottamaan ja oppimaan uusia asioita (Antonacopoulou & Gabriel, 2001: 444–446) sekä kokemaan muutokseen liittyviä myönteisiä innostuksen tunteita. Jos muutokseen liittyviä kielteisiä tunteita ei ole mahdollisuutta ilmaista ääneen, ne tukahdutetaan sisäänpäin. Tunteiden tukahduttaminen voi puolestaan olla haitallista sekä psyykkiselle että fyysiselle terveydelle. (Bryant & Wolfram Cox, 2006: 124–125.) Empiiriset tutkimukset ovat myös osoittaneet, että organisaatiomuutokseen liittyvät negatiiviset tunteet voivat laskea työsuoriutumista (Fugate, Harrison & Kinicki, 2011: 421). Emansipoivan muutosjohtajuuden käsitteellä lienee siten perusteltu paikkansa muutosjohtajuuskirjallisuudessa.

### 5.2.2 Käytännön implikaatiot

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin, tutkijat voivat käyttää tutkimuksen lopputuloksena kehitettyä ”kompassimallia” hypoteesien laatimisen pohjana tarkastellessaan muutosjohtajuuden ongelmakohtia tai menestystekijöitä sekä tiettyjen esimiestoimintojen vaikutusta erilaisiin organisatorisiin ja yksilötason tekijöihin. Toiseksi, ”kompassimalli” voi toimia heuristisena apuvälineenä esimiesten koulutuksessa organisaatioissa, jotka haluavat kehittää muutosjohtajuusosaamistaan. Tutkimuksen käytännön hyötyjä ovat siten erityisesti esimiehet sekä heidän koulutuksesta ja konsultoinnista vastaavat tahot. Muutosjohtajuuden moniulotteiseen ja paradoksaaliseen kuvaukseen perustuva ”kompassimalli” voi auttaa asiantuntijoita ja esimiehiä ymmärtämään paremmin esimiehen toimintaan alaisten taholta kohdistuvia erilaisia ja ristiriitaisia odotuksia, jotka kumpuavat osittain jatkuvien organisaatiomu-

tosten synnyttämästä epävarmuudesta käsin. Vallitsevissa muutosjohtajuusteoreettisissa lähestymistavoissa esimiehiä rohkaistaan usein ajattelemaan rationaalisesti ja lineaarisesti tai tilannesidonnaisesti siten, että heidän tulisi kyetä valitsemaan erilaisista toimintatavoista kuhunkin olosuhteeseen tai alaisten yksilöllisiin tarpeisiin parhaiten sopiva vaihtoehto. Sen sijaan muutosjohtajuuden paradoksaalisen luonteen painottaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että esimiehiä tulisi kouluttaa ymmärtämään paremmin muutosjohtajuuteen liittyvää paradoksaalista ajattelu- ja toimintatapaa. Esimieheltä odotetaan toisaalta ohjaavaa otetta, jämäkkää toiminnan organisointia ja muutosprosessin hallintaa, mutta toisaalta taas vastuun hajauttamista sekä alaisten osallistamista muutosta koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Esimieheltä edellytetään tällaisen toimintakeskeisen käyttäytymisen lisäksi myös alaisten tunteiden huomioimista muutostilanteessa: hänen tulisi toisaalta kyetä luomaan myönteistä energiaa innostamalla ja motivoimalla alaisiaan muutokseen, sekä toisaalta taas rauhoitella alaisiaan ja auttaa heitä vapautumaan organisaatiomuutoksen herättämistä negatiivisista tunnetiloista. Näiden erilaisten esimiestoimintaan kohdistuvien ristiriitaisuuksien tunnistaminen ja tiedostaminen voi auttaa esimiehiä ymmärtämään aikaisempaa paremmin muutosjohtajuuteen liittyvää kompleksisuutta ja tukemaan siten paremmin alaisiaan organisaatiomuutosten läpiviemisessä.

Tutkimustulosten pohjalta kehitetyssä ”muutosjohtajuuden kompassimallissa” on pyritty integroimaan empiiristä tutkimustietoa sekä erilaisia teoreettisia lähestymistapoja ja käsitteitä sellaiseen pelkistettyyn muotoon, että tutkimustulokset olisivat mahdollisimman helposti sovellettavissa käytännön tasolla. Muutosjohtajuutta kuvataan erilaisten teoreettisten linssien läpi, joiden kautta voidaan tarkastella esimiestoimintaa organisaatiomuutoksessa useista toisiaan täydentävistä näkökulmista. ”Kompassimalli” ei sinällään anna konkreettisia työvälineitä tai normatiivisia suosituksia muutosten läpiviemiseen, vaan ainoastaan luo kuvaa muutosjohtajuudesta tutkimukseen osallistuneiden esimiesten ja henkilöstön jäsenten käsitysten pohjalta. Tutkimuksen lopputuloksia sovellettaessa onkin syytä huomioida, että käyttäytymistieteellinen johtajuustutkimus ei koskaan tarjoa universaalia totuutta ja yleisesti sovellettavia periaatteita (Hersey & Blanchard, 1988: 15). Yksikään teoreettinen malli ei voi myöskään kuvata täysin todellisuuden monimuotoisuutta ja laajuutta (Tilles, 1963: 81). Tämän vuoksi johtajuus pysyy taiteena, ja teoreettisen tiedon käytännön soveltamiseen liittyvät rajoitteet on huomioitava myös ”kompassimallin” kohdalla. Metaforat ovat aina vajaita ja epätäydellisiä, eikä niitä tulisi koskaan tulkita kirjaimellisesti (Morgan, 1997: 4–5).

### 5.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa menetelmäkirjallisuudessa ei ole saavutettu yhtä selkeää ja yhtenevää näkemystä luotettavuuden arviointikriteereistä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Toiset laadullisesti suuntautuneet tutkijat tarkastelevatkin luotettavuutta määrällisestä tutkimuksesta peräisin olevilla reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Toiset tutkijat ovat taas kyseenalaistaneet näiden perinteisten määrällisten luotettavuuskriteerien soveltuvuuden laadulliseen tutkimukseen. Tätä on perusteltu lähinnä määrällisen ja laadullisen tutkimuksen epistemologisilla ja tutkimusmetodiikkaan liittyvillä teknisillä eroavaisuuksilla. (Tynjälä, 1991: 387–389; Uusitalo, 2001: 84–86, alkup. 1991; Tuomi & Sarajärvi, 2006: 133, alkup. 2002.) Reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet laadullisessa tutkimuksessa useita toisistaan poikkeavia tulkintoja, spesifejä sisältöjä ja kokonaan uusia termejä (Eskola & Suoranta, 2005: 211, alkup. 1998). Laadullisesti suuntautuneet tutkijat ovat myös esittäneet, että luotettavuuden arvioinnin tulisi kohdistua koko tutkimusprosessiin sinänsä (mm. Nieminen, 1997: 215–221). Seuraavissa alaluvuissa arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä asioita.

#### 5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Fenomenografisen tutkimuksen arvioinnissa on käytetty pääpiirteittäin samoja kriteereitä kuin laadullisen tutkimuksen piirissä yleensä. Verrattuna muihin laadullisiin tutkimusmenetelmiin fenomenografisessa tutkimuksessa korostuu kuitenkin empiirisen aineiston ja analyysissa muodostettujen kuvauskategorioiden vastaavuuden vaade. (Järvinen & Karttunen, 1998: 171.) Toisin sanoen tutkimuksen lopputuloksena muodostettujen kuvauskategorioiden tulisi vastata mahdollisimman hyvin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä kohdeilmiöstä. Kuvauskategorioiden merkitys on erityinen siitä syystä, että niitä voidaan pitää fenomenografisen tutkimuksen pääasiallisena tutkimustuloksena sinänsä. Seuraavissa kappaleissa arvioidaan tämän tutkimuksen (1) aineiston, (2) analyysin ja (3) tulosten luotettavuuteen liittyviä tekijöitä<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Tämän tutkimuksen luotettavuustarkastelu mukaillee osittain Niemisen (2006: 215–221, alkup. 1997) esittämiin laadullisen tutkimuksen arviointikriteereihin, joiden mukaan luotettavuuden arvioinnin tulisi kohdistua tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin.

### **Aineiston luotettavuus**

**Aineiston relevanttius.** Aineiston relevanttiutta on lisännyt tässä tutkimuksessa ensinnäkin se, että tutkimusaineisto kerättiin harkinnanvaraisesti aineistonkeruuhetkestä katsottuna viimeisen kolmen vuoden aikana transformaatioita läpikäyneistä organisaatioista sekä esimiehiltä että muun henkilöstön edustajilta. Tällä tavoin pyrittiin varmistumaan siitä, että tiedonantajilla on käytännön kokemusta kohdeilmiöstä, sekä kohdeilmiön kannalta olennaista ja tärkeää tietoa. Aineiston relevanttiutta on kuitenkin saattanut heikentää se, että vastaajien työorganisaatioita ja niissä tapahtuneita muutoksia olisi ollut hyvä kuvata tarkemmin. E-kyselyn yhteydessä esitettiin ainoastaan yleisen tason kysymyksiä siitä, minkälaisia muutoksia vastaajat olivat kokeneet työorganisaatioissaan viimeisen kolmen vuoden aikana, ja niiden henkilökohtaisista vaikutuksista vastaajien omaan työhön. Koska kaikki vastaajat ilmoittivat kokeneensa useita erilaisia organisaatiomuutoksia (strategian, organisaatorakenteen, toimintaprosessien, tietojärjestelmän muutos jne.), analyysin yhteydessä oli toisinaan vaikea erottaa, mitkä muutokset liittyivät yhteen ja minkä tietyn organisaatiomuutoksen kontekstista käsin he kulloinkin reflektoivat vastauksiaan.

Lisäksi samankin organisaation sisällä olevien vastaajien kokemat muutokset ja niiden yksilökohtaiset vaikutukset vaihtelivat hyvinkin paljon. Suositeltavaa olisi ollut hankkia aineistonkeruun yhteydessä enemmän taustatietoa organisaatioissa tapahtuneista muutoksista. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin useita erilaisia tapoja luokitella organisaatiomuutoksia, mitä tietoa olisi voinut hyödyntää monipuolisemmin vastaajien työorganisaatioita koskevien muutosten taustatiedon keräämisen yhteydessä. Tietoa olisi voinut kerätä esimerkiksi organisaatiomuutokseen johtaneista taustatekijöistä ja syistä (taloudellinen vaikeus, omistajanvaihdos, toiminnan kasvu, lainsäädännön muutokset jne.), sillä ne saattavat heijastua myös muutosten läpiviemiseen sekä ihmisten kokemuksiin ja tuntemuksiin siitä. Esimerkiksi tutkimusaineistossa esiintynyt yleisin muutostyyppi, rakennemuutos, voi olla luonteeltaan pakon sanelema korjausliike tai positiivisempi toimintatavan uudistaminen. Muutoksen kontekstilla voi olla yhteys siihen, miten eri toimijat kokevat ja käsittävät muutosjohtajuuden. Vastaajien työorganisaatioita koskevien tarkempien taustatietojen keräämistä ei pidetty tärkeänä alun perin siitä syystä, että tutkimuksen lähestymistapa ei ole ollut yksittäisiin organisaatioihin ja niissä tapahtuneisiin muutoksiin tai muutosprosesseihin kohdistuva case-tutkimus, vaan esimiesten ja henkilöstön muutosjohtajuuskäsitteitä kollektiivisella tasolla kuvaava fenomenografia.

Aineiston relevanttiutta vahvistaa se, että e-kyselylomakkeiden arvioinnissa käytettiin esitutkimusta ja asiantuntijapalautetta. Kysely toteutettiin kolmiportaisesti

siten, että varsinaisen tutkimusaineiston keruun lisäksi suoritettiin esitutkimus (n=3) kysymysten mahdollisen väärinymmärtämisen minimoimiseksi. Esitutkimuksen vastaajat ymmärsivät avoimet kysymykset samalla tavoin kuin tutkija oli ne tarkoittanutkin, mikä vahvistaa tutkimusaineiston luotettavuutta näiltä osin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa e-kyselylomakkeeseen tehtyjen muutosten jälkeen ei suoritettu esitestausta, mutta yhtä tutkijakollegaa ja väitöskirjanohjaajaa pyydettiin arvioimaan lomake ja antamaan siitä palautetta. Ensimmäisen ja toisen vaiheen kyselylomaketta voidaan kritisoida siitä, että joissakin kohdissa on niputettu useampia kysymyksiä yhteen. Näin jälkikäteen tarkasteltuna avointen kysymysten muotoiluun olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota ja kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan, sillä kahteen erilaiseen kysymykseen saattaa olla vaikeaa antaa yksiselitteistä vastausta (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2006: 191–192).

Ehkä merkittävin aineiston relevanttiutta heikentävä tekijä on ollut se, että aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa vastaajilta kysyttiin ainoastaan ammattinimike, mutta ei erikseen sitä, millä hierarkiatasolla he toimivat työorganisaatioissaan. Esimiesten luokittelu jälkikäteen eri johtamistasoille pelkän ammattinimikkeen perusteella on saattanut johtaa virheellisiin tulkintoihin. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden hierarkiarakenteesta hankittiin kuitenkin lisätietoa internetin kautta ja joidenkin esimiesten vastauksista kävi selkeästi ilmi mielsivätkö he kuuluvansa lähi- vai keskijohtoon, mikä on vähentänyt virhemarginaalia. Tässä tutkimuksessa ei myöskään huomio kiinnittynyt varsinaisesti siihen, miten lähi- ja keskijohdon käsitykset muutosjohtajuudesta erosivat toisistaan vaan heidän vastauksiaan käsiteltiin analyysin yhteydessä samana esimiehiä kuvaavana vastaajaryhmänä.

**Aineiston riittävyys.** Tässä tutkimuksessa aineiston riittävyys perustui saturaatioon, joten aineistoa katsottiin olevan riittävästi, kun vastauksissa alkoivat kertautua samat asiat, ja aineiston kylläntyminen oli saavutettu. Saturaatioon perustuvan otannan käyttäminen tutkimusaineiston keräämisessä on vaikuttanut luotettavuuteen niin myönteisesti kuin kielteisesti. Se on vaikuttanut myönteisesti aineiston luotettavuuteen mahdollistamalla empiirisen aineiston keräämisen ja analyysin nivoutumisen tiukasti yhteen sekä avointen kysymysten kohdentamisen aineistosta esiinnoisseisiin mielenkiintoisiin teemoihin. Avointen kysymysten määrän nostaminen esimiehillä neljästä kuuteen ja muulla henkilöstöllä kolmesta viiteen tiedonkeruun toisessa vaiheessa lisäsi kuitenkin puutteellisia tietoja sisältävien vastauslomakkeiden suhteellista määrää: 33 palautetusta vastauslomakkeesta 6:ssa oli jätetty kokonaan vastaamatta avoimiin kysymyksiin, kun taas tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa 6 tiedonantajaa 106:sta oli jättänyt vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Toinen selitys kysymyksiin vastaamatta jättämiseen tie-

donkeruun toisessa vaiheessa saattoi olla tiedonantajien kiire, joka johtui työorganisaatiossa meneillään olevasta fuusiosta. Tiedonkeruun toisessa vaiheessa e-lomakkeeseen lisättiin myös arkaluonteisia ja tunnepitoisia kysymyksiä, joten näihin kysymyksiin vastaaminen olisi edellyttänyt rauhallista aikaa keskittymiseen. Joidenkin tutkijoiden mukaan kyselymenetelmä ei välttämättä sovellu kovinkaan hyvin arkaluonteisia tai vaikeita asioita koskevien asioiden käsittelyyn, mutta toisaalta taas se mahdollistaa myös kriittisten ja negatiivisten ajatusten ilmaiseminen täysin anonyymisti (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2006: 195).

Saturaation käyttäminen on vaikuttanut luotettavuuteen kielteisesti siinä mielessä, että saturaation saavuttamisen jälkeen tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden yhteyshenkilöitä ei pyydetty välittämään muistutuksia kyselyyn vastaamisesta, mikä on vähentänyt kerättyjen vastauslomakkeiden määrää. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa korkeaa vastausprosenttia pidetään yhtenä keskeisenä luotettavuutta määrittävänä tekijänä<sup>17</sup>. Tässä tutkimuksessa kaikkien organisaatioiden osalta ei saatu tarkkaa tietoa siitä, kuinka monelle henkilölle linkki e-kyselyyn kokonaisuudessaan välitettiin, minkä vuoksi lopullisen vastausprosentin määrittäminen osoittautui mahdottomaksi. Tätä voidaan pitää yhtenä luotettavuutta alentavana tekijänä, sillä vastausprosentin puuttuminen ei anna mahdollisuutta tarkastella näiltä osin tämän tutkimuksen luotettavuutta perinteisin kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnin keinoin.

Koska kyseessä on empiirisesti suuntautunut ja aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, ei tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollista – eikä edes ole ollut tarkoituksena – tehdä aineistosta tilastollisia yleistyksiä tiettyyn perusjoukkoon. Fenomenografisessa tutkimuksessa ratkaisevaa ei ole aineiston koko ja tilastollinen yleistettävyyys, vaan teoreettisen yleisyys, sillä tuloksia tarkastellaan universaalien käsitteiden tasolla (Ahonen, 1996: 152). E-kyselymenetelmällä kerätyn tutkimusaineiston ongelmana voidaan pitää sitä, että tiedonantajien vastaukset jäivät paikoin melko lyhyeksi, mikä on vaikeuttanut tulkintojen tekemistä ja eri käsitysten suhteuttamista toisiinsa. Tämä puolestaan on lisännyt teorian ja empirian välisen reflektoinnin merkitystä analyysissä. Fenomenografisessa tutkimuksessa suositetaan kuitenkin empiirisen aineiston ja teorian välistä tiivistä vuoropuhelua, sillä ilman teoreettisia kytkentöjä on vaarana se, että tutkimus latistuu rakenteettomaksi käsitysten kuvailuksi ja sitaattikokoelmaksi (ks. emt. 123).

---

<sup>17</sup> Johtamisen ja organisaation alan kyselytutkimuksissa ylimmän johdon vastausprosentti on melko tavallisesti 36 +/- 13, siinä missä keskijohdon ja muun henkilöstön 60 +/- 20 (Baruch, 1999: 434).



## Analyysin luotettavuus

**Analyysin arvioitavuus.** Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus analyysin toteuttamisesta, sillä lukijan on kyettävä seuraamaan ja arvioimaan tutkijan päättelyä (Tynjälä, 1991: 395). Analyysin arvioitavuutta on pyritty parantamaan tässä tutkimuksessa kuvaamalla huolella analyysiprosessin ja kuvauskategorioiden muodostamisen eri vaiheet luvussa 3.3.2. Lisäksi tulosten tarkastelun yhteydessä luvussa neljä jokaisen kuvauskategorian kohdalla on esitetty runsaasti sitaatteja empiirisestä aineistosta. Näin toimimalla on haluttu osoittaa lukijalle, miten tutkimuksessa on päädytty esitettyihin tulkintoihin. Lukijalle on siten annettu mahdollisuus halutessaan hyväksyä tai riitauttaa tutkijan esittämät tulkinnat. (Ks. Mäkelä, 1990: 53–55; Anttila, 2006: 518.)

**Analyysin kattavuus.** Analyysin kattavuus edellyttää, että tulkinnat eivät perustu satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Mäkelä, 1990: 53), joten tutkimusaineiston analyysissä pyrittiin nostamaan esille kohdeilmiötä kuvaavien käsitteiden monipuolinen kirjo ryhmittelemällä kaikki Word-tekstimuodossa oleva tutkimusaineisto sana sanalta sopiviin käsitteekategorioiden selkeiden luokitteluperusteiden avulla. Tällä tavoin haluttiin luoda kohdeilmiöstä mahdollisimman monipuolinen kuva kaiken käytettävissä olevan tutkimusaineiston pohjalta, sekä välttää havaintojen tietoista vääristämistä ja tutkimustulosten yksipuolista valikoimista (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2002: 389).

**Analyysin johdonmukaisuus.** Aineiston analyysi eteni tässä tutkimuksessa siten, että tiedonantajien tuottamasta tekstiaineistosta muodostettiin ensin vastaajien alkuperäisilmaisuihin perustuvia ”teemanimiä”, minkä jälkeen edettiin alakategorioiden ja yläkategorioiden muodostamisen kautta edelleen abstraktimmalle, käsitteelliselle tasolle. Analyysin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että käsitteellinen taso alakategorioissa ja niistä muodostetuista yläkategorioissa on yhdenmukainen. Analyysin luotettavuus edellyttää lisäksi, että muodostetut kategoriat ovat toisensa poissulkevia. (Nieminen, 1997: 219.) Tässä tutkimuksessa analyysin yhdenmukaisuutta on lisännyt se, että alakategoriat luokiteltiin ensin niiden keskeisten ominaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella dimensionaalisesti kahdella ristikkäisellä ulottuvuudella (toimintakeskeisyys–tunnekeskeisyys sekä vertikaalinen viestintä–horisontaalinen viestintä) neljään toisensa poissulkevaan yläkategoriaan.

## Tulosten luotettavuus

**Tulosten vastaavuus.** Fenomenografisessa tutkimuksessa on kyettävä osoittamaan, että tutkijan rakentamat käsitteelliset rekonstruktiot vastaavat tiedonantajien tarkoittamia alkuperäisiä käsityksiä kohdeilmiöstä (ks. ”tulosten aitous” Aho-

nen, 1996: 129). Tulosten vastaavuuden osoittamiseksi luvussa neljä esitettiin tutkimustulosten tarkastelun yhteydessä runsaasti sitaatteja vastaajien tuottamista alkuperäisilmaisuista. Lukijalle on annettu tällä tavoin mahdollisuus arvioida itse vastaavatko tiedonantajien käyttämät alkuperäisilmaisut tutkijan esittämiä tulkin-toja ja muodostamia käsitekonstruktioita. (Ks. Tynjälä, 1991: 390, 395.)

**Tulosten siirrettävyys.** Tulosten siirrettävyyttä tarkasteltaessa on olennaista huomioda tulosten kontekstuaalisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2006: 136). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin neljästä transformationaalisia muutoksia läpikäyneestä suuresta organisaatiosta kolmelta toimialalta lähi- ja keskijohdon esimiehiltä sekä muulta henkilöstöltä. Eri toimialoilta ja eri organisaatiotasojen toimijoilta kerätyt aineistot ovat siten tukeneet ja vahvistaneet toisiaan luomalla melko monipuolisen kuvan muutosjohtajuudesta, mikä lisää osaltaan tulosten siirrettävyyttä tutkimuksen ulkopuolisiin vastaaviin konteksteihin. Koska johtajuus saattaa merkitä eri organisaatioille ja ammattiryhmille eri asioita (Alvesson & Sveinsson, 2003: 365), on tulosten siirtämiseen muihin organisaatioihin ja eri toimialoille kuitenkin suhtauduttava kriittisesti. Tämän tutkimuksen kontekstina on toiminut transformaationaalinen organisaatiomuutos, joten tutkimustulokset eivät välttämättä ole sovellettavissa esimerkiksi inkrementaalisiin kehittämismuutoksiin. Kun muutoksen tarkoitus ja kohteet ovat erilaisia, myös organisaatio- ja yksilötason vaikutukset saattavat erota toisistaan. Transformaation kaltaiset suuret muutokset herättävät tyypillisesti ihmisissä monenlaisia tunteita, useimmiten negatiivisia, joten tämän tutkimuksen tuloksista nousi esille tunteiden oikeuttamisen, ahdistuneisuuden purkamisen ja turvallisuudentunteen luomisen merkitys osana emansipoivaa muutosjohtajuuskäsitystä. Pienemmät muutokset eivät ehkä nostata yhtä intensiivisiä tunteita (Smollan, 2006: 144), jolloin emansipoivaan muutosjohtajuuteen liittyviä esimiestoimintoja ei välttämättä tarvita ollenkaan tai niiden painotus saattaa olla vähäisempi.

Johtajuusteorioita voidaan yleisesti ottaen kritisoida siitä, että ne ovat kulttuurisidonnaisia ja heijastavat länsimaalaisten teollisten yhteiskuntien arvoja. Eri kulttuureissa saattaa kuitenkin vallita erilainen käsitys johtajuudesta (ks. Dorfman ym., 1997; Javidan ym., 2006), minkä vuoksi esimiehen toimintaan organisaation muutostilanteessa saattaa kohdistua erilaisia odotuksia kulttuurisesta kontekstista riippuen. Tämän tutkimuksen tuloksista välittyy vääjäämättä suomalaiselle kulttuurille ominainen individualistinen ajattelutapa, joka peräänkuuluttaa yksilön oikeuksia tulla kuulluksi, mielipiteiden vapaata ilmaisua ja mahdollisuutta osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Tarkasteltaessa tulosten luotettavuutta on syytä tiedostaa, että tulokset eivät välttämättä ole siirrettävissä esimerkiksi korkean valtaetäisyyden omaaviin maihin. Korkean valtaetäisyyden maissa – kuten Kiinassa – esimiesten ja alaisten välillä ei aina ole henkilökohtaista suhdetta

ollenkaan. Lisäksi osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä esimiehen ja alaisen välinen molemminpuolinen vuorovaikutus voidaan kokea jopa kulttuuristen normien vastaiseksi toiminnaksi. (Ks. Littrell, 2002: 10–11.) Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyden tarkastelussa on huomioitava niin ikään se, että tulokset heijastavat viime kädessä fenomenografiselle tutkimukselle ominaisesti sekä tiedonantajien että tutkijan luomia arvolähtöisiä, aikaan, paikkaan ja tiettyyn kontekstiin sidottuja käsityksiä muutosjohtajuudesta.

**Tulosten vahvistuvuus.** Tulosten vahvistuvuus edellyttää, että tehdyt tulkinnat saavat tukea vastaavaa ilmiötä käsitelleistä aikaisemmista tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 2005: 212) ja tulokset ovat yhtenevässä linjassa tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien kanssa (ks. ”tulosten relevanttius” Ahonen, 1996: 130). Tämän tutkimuksen tulosten vahvistuvuutta lisää osaltaan se, että analyysiprosessiin sisältyi olennaisesti empiirisen aineiston ja teorian jatkuvaa vuoropuhelua. Analyysiprosessin aikana suoritettiin empiirisestä aineistosta muodostettujen kuvauskategorioiden reflektointia johtajuustutkimuksen keskeisten auktoriteettien laatiin muutosjohtajuuden rationaaliin ja neokarismaattisiin malleihin. Vertaaminen vallitseviin muutosjohtajuuden malleihin mahdollisti empiiristen löydösten kytkemisen tiiviisti olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. Koska emansipoivaa muutosjohtajuuskäsitystä kuvaava kategoria oli jäänyt vähemmälle huomiolle vallitsevissa muutosjohtajuusmalleissa, reflektointia suoritettiin tämän kategorian osalta lisäksi psykodynaamisiin muutosmalleihin sekä emotionaalisen tuen ja tunteiden säätelämisen käsitteisiin.

### 5.3.2 Eettinen pohdinta

#### **Tutkimustulosten totuudenmukaisuus**

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa se, että tutkimustulokset esitetään rehellisesti ja totuudenmukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2002: 386–389). Tutkimustulosten eettiseen tarkasteluun liittyy näin ollen läheisesti kysymys totuudesta. Tutkijalta odotetaan, että hän pyrkii kertomaan kohdeilmioista ”totuuden, koko totuuden ja vain totuuden”. Millainen kuvaus on totuudenmukainen ja monipuolinen, riippuu kuitenkin pitkälti siitä, miten tutkittava ilmiö on käsitteellistetty (Rolin, 2002: 94.) Tämän tutkimuksen lopputuloksena kehitetyt kuvauskategoriat ovat viime kädessä tutkijan omaan subjektiiviseen tulkintaan perustuvia abstrakteja konstruktioita, jotka heijastavat tutkijan aineiston pohjalta valitsemia teoreettisia tulkintahorisontteja ja useiden tiedonantajien ”ääniä” yksittäisten tapausten kuvaamisen sijaan. Tutkimustulosten totuudenmukaisuuteen vaikuttaa olennaisesti se, minkälaisen teoreettisen kehityksen ja esiyymmärryksen varassa tutkija on tulkinnut tekstiaineistoa analyysihetkellä. Fenomenogra-

fiassa ei ole mahdollista saavuttaa universaalia ja absoluuttista totuutta sinänsä, sillä tutkittavaa ilmiötä eri teoreettisista lähtökohdista tarkastelevilla tutkijoilla on mahdollisuus päätyä myös erilaisiin tulkintoihin tutkimusaineistosta. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsitykset muutosjohtajuudesta eivät myöskään välttämättä ole pysyviä, vaan ne voivat muuttua ajasta, paikasta, tilanteesta ja kulttuurista riippuen.

### **Tiedonantajien anonymiteetin suojaaminen**

Tiedonantajille välitettiin saatekirjeen yhteydessä tieto siitä, että kaikki vastaukset tullaan käsittelemään anonymiteetilla, joten yksittäisten vastaajien henkilöllisyys tai organisaatio ei ole tunnistettavissa tässä julkaisussa. Tiedonantajien ja heidän työorganisaatioidensa anonymiteetin suojaamiseksi kukin vastauslomake koodattiin erillisillä tunnistetiedoilla, joiden avulla pystyttiin linkittämään siteeratut tekstikatkelmat alkuperäisiin vastauslomakkeisiin. Tunnistetietojen käyttäminen mahdollisesti sitaattien vapaan käytön ja esti sen, että arkojen asioiden käsittelemisestä ei aiheudu tiedonantajille haitallisia seurauksia. (Ks. Mäkinen, 2006: 114–115.) Analyysiprosessin aikana on konsultoitu luottamuksellisesti väitöskirjan ohjaajan lisäksi yhtä tutkijakollegaa tilanteessa, jossa kysyttiin heidän näkemystään aineiston riittävydestä. Kyseisessä tilanteessa aineistoa käytiin läpi tunnistetietojen perusteella niin, että tiedonantajien henkilöllisyys ei paljastunut. Tiedonantajien anonymiteettiä on suojattu myös sillä, että alkuperäiseen Eduix E-lomake 3.1 järjestelmään ja tutkijan omalle tietokoneelle tallennettuun tutkimusaineistoon ei ole ollut käyttöoikeuksia tutkijan lisäksi kenelläkään muulla. Kaikki vastauslomakkeiden tulostetut versiot tuhottiin paperisilppurilla. Tällä tavoin on pyritty huolehtimaan siitä, että aineisto ei joudu väärin käsiin ja tiedonantajien anonymiteetti säilyy koko tutkimusprosessin ajan sekä myös väitöskirjan julkaisun jälkeen. (Ks. Vilka, 2005: 34–35; Kuula, 2006: 108–109, 214; Mäkinen, 2006: 120.)

## **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen pohjalta nousi viisi jatkotutkimusaihetta. Ensimmäinen, tutkimuksen lopputuloksena esitetty ”muutosjohtajuuden kompassimalli” edellyttää mahdollista myöhempää tutkimuskäyttöä varten verifiointia ja kysymysmittariston laatimista. Kysymysmittaristoa voisi hyödyntää muutosjohtajuuden kehittämisessä ja tutkimisessa organisaatioissa esimerkiksi siten, että tutkijat tai konsultit kartoittavat sen avulla muutosjohtajuudessa ilmeneviä ongelmakohtia. Mittaustulosten perusteella olisi mahdollista esittää suosituksia kehityskohteista ja tarjota oikeanlaisia tukimahdollisuuksia organisaatiomuutosten läpiviemiseen. Kysymysmittaristo voisi yhtäältä toimia tieteellisessä tutkimuksessa tutkijoiden apuvä-

lineenä, jolla tarkastellaan esimiehen toimintaa erilaisissa muutostilanteissa sekä tiettyjen esimiestoimintojen vaikutusta erilaisiin yksilö- ja organisaatiotason tekijöihin.

Toiseksi, tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta, jossa tarkastellaan muutosjohtajuutta paradoksaalisena ja moniulotteisena ilmiönä. Säilyäkseen kilpailukykyisenä kompleksisessa, dynaamisessa ja epävakaa toimintaympäristössä organisaatioiden on muututtava jatkuvasti, yhä nopeampaan ja tiheämpään tahtiin. Tämän seurauksena esimiehen toimintaan kohdistuu enenevässä määrin ristiriitaisia toiveita ja odotuksia. Itse asiassa, paradoksien ymmärtämisestä ja niiden kanssa tasapainottelemisesta on tullut joidenkin tutkijoiden mukaan yksi keskeisimmistä esimiestaidoista (mm. Evans, 2000; Clegg ym., 2002; Smith & Tushman, 2005; Zhang ym., 2015). Vaikka paradoksaalinen johtajuustutkimus on alkanut saada enenevässä määrin huomiota osakseen viime vuosina (mm. Zhang ym., 2015), tarvitaan vielä lisää tieteellistä tutkimusta, jossa tarkastellaan nimenomaan lähijohtotason esimiestyössä tapahtuvaa muutosjohtajuutta paradoksaalisena ilmiönä.

Kolmanneksi, emansipoivan muutosjohtajuuden käsite nosti esille tunteiden säätelyn merkityksen organisaation muutostilanteessa, mikä vaikuttaa varsin lupaavalta ja hyödylliseltä jatkotutkimusaiheelta. Laadullisesti suuntautuneessa tutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi tavoitella aikaisempaa spesifimpää tietoa ja syvempää ymmärrystä siitä, minkälaisen negatiivisia tunnereaktioiden vähentävien ja myönteisiä tunnereaktiota synnyttävien ennakoivien toimintojen avulla esimiehet voivat säädellä alaistensa tunteita (interpersonal emotion regulation) organisaation muutostilanteessa. Yhtäältä tarvitaan myös enemmän tietoa siitä, miten esimiehet voivat säädellä omia tunteitaan (emotional self-regulation) organisaatiomuutoksen aikana. Tunteiden säätely tulee olemaan tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä esimiestyön osa-alueista jatkuvien organisaatiomuutosten ja lisääntyvän epävarmuuden keskellä. Aihe on kuitenkin saanut ainakin toistaiseksi melko vähän huomiota muutosjohtajuustutkimuksessa.

Neljänneksi, tässä tutkimuksessa nousi esille sosiaalisen tuen tarve ja merkitys suurten organisaatiomuutosten aikana. Sekä esimiehet että muun henkilöstön vastaajat kokivat kollegiaalisen ja oman esimiehen tuen tärkeänä muutoksen läpiviemistä helpottavana voimavarana. Sosiaalisen tuen merkitys organisaation muutostilanteessa on tiedostettu myös joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Lawrence & Callan, 2011). Olisikin mielenkiintoista perehtyä empiirisessä jatkotutkimuksessa tarkemmin siihen, minkä tietyn tyyppistä sosiaalisen tuen muotoa – emotionaalista, instrumentaalista, tiedollista vai arvioivaa (House, 1981) – organisaation eri tasojen toimijat tarvitsevat erilaisissa muutostilanteissa sekä miten sosiaalisen tuen tarve vaihtelee muutosprosessin eri vaiheissa.

Viidenneksi, tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta muutosjohtajuuden ja erilaisten kontekstuaalisten tekijöiden välisestä yhteydestä. Organisaatiomuutoksen kontekstilla voi olla yhteys siihen, miten eri toimijat kokevat ja käsittävät muutosjohtajuuden. Lisääntyneen kansainvälistymisen myötä tulevaisuudessa on pyrittävä saavuttamaan aikaisempaa parempi ymmärrys muutosjohtajuudesta etenkin erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa, sillä erilaisen kulttuurisen arvotaustan omaavissa maissa saattaa vallita erilainen käsitys muutosjohtajuudesta. Itse asiassa, aikaisemmat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet johtajuuden itsessään sisältävän sekä universaaleja että kulttuurisidonnaisia ominaisuuksia<sup>18</sup>, joten näin lienee myös muutosjohtajuuden kohdalla. Kulttuuristen erojen ja niistä mahdollisesti kumpuavien paradoksien tunnistaminen voisi auttaa esimiehiä ymmärtämään paremmin heihin eri tahoilta kohdistuvia odotuksia muutosten läpiviemisessä kansainvälisessä toimintaympäristössä.

## 5.5 Loppusanat

Monella tähän tutkimukseen osallistuneella vastaajalla näyttää olleen toive ja odotus siitä, että esimies on aidosti ja vilpittömästi kiinnostunut alaiensa hyvinvoinnista sekä käyttää valtaansa sosiaalisesti rakentavalla tavalla huolehtiakseen alaisistaan organisaatiomuutoksen aikana. Tämä siirtää tarkastelun painopisteen pois perinteisestä johtajakeskeisestä ja autoritaarisesta näkemyksestä kohti *palvelevaa johtajuutta*, jossa esimies asettaa alaiensa tarpeet oman etunsa edelle sekä auttaa alaisiaan kehittymään ja kasvamaan parhaalla mahdollisella tavalla (ks. Stone, Russell & Patterson, 2004; Spears, 2010; Dierendonck, 2011). Palvelevalla johtajuudella on tietyssä mielessä yhtymäkohtia muutosjohtajuuskirjallisuudessa vallalla olleeseen neokarismaattiseen lähestymistapaan, sillä Weberin (1946: 249) mukaan aidosti karismaattisen johtajan tunnistaa juuri siitä, että hän kohtelee alaisiaan vastuuntuntoisesti ja hänen alaisensa voivat hyvin. Tämä tärkeä näkökulma näyttää kuitenkin jääneen yksilön erinomaisuutta palvovan johtajuuskäsityksen varjoon. Palvelevan johtajuuden pioneeri Robert Greenleaf (1977) toteaa eräässä laajasti siteeratussa tekstikatkelmassaan, että johtaja on ennen kaikkea kutsuttu

---

<sup>18</sup> Muun muassa Dorfman ym. (1997: 233–234) mukaan kulttuurisesti universaaleja hyvän johtajuuden taitoja ovat tuen antaminen, tilannesidonnainen palkitseminen, karismaattisuus siinä missä ohjaaminen, osallistaminen ja virheistä rankaiseminen ovat kulttuurisidonnaisia. Javidan ym. (2006: 75) puolestaan raportoivat laajan kansainvälisen GLOBE-tutkimuksen pohjalta, että universaalisti hyvä johtaja on rehellinen, visionaarinen, positiivinen, dynaaminen, rohkeaseva, motivoiva, itseluottamusta vahvistava, kommunikoiva, koordinoiva ja tiimejä rakentava; epäsosiaalisuus, yhteistyökyvyttömyys, pahansuopuus ja autoritäärisuus ovat puolestaan universaalisti haitallisia ominaisuuksia johtajalle; sekä individualistisuus, status-tietoisuus ja riskinottokyky kulttuurisidonnaisia.

palvelemaan muiden ihmisten tarpeita oman henkilökohtaisen vallan ja materiaallisen omaisuuden tavoittelun sijaan. Tämän palveluprosessin seurauksena ihmiset tulevat terveemmiksi, viisaammiksi, vapaimmiksi, itsenäisemmiksi sekä lopulta toinen toistensa palvelijoiksi. Greenleaf uskoo, että organisaatioiden, ja jopa konnaisten kansakuntien, menestyminen perustuu viime kädessä siihen, kuinka hyvin ihmiset huolehtivat toisistaan ja palvelevat toisiaan.

*“The servant-leader is servant first (...). It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. That person is sharply different from one who is leader first, perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or to acquire material possessions. (...) The best test, and difficult to administer, is: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society; will they benefit, or, at least, not be further deprived?” (Greenleaf, 1977: 13–14.)*

## Lähteet

Aarva, K. (2009). *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteen laitos. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 849. Viitattu 10.10.2012 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7740-9>.

Abrell-Vogel, C. & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management* 27: 6, 900–921.

Ackerman, L. S. (1997, alkup. 1986). Development, transition or transformation: the question of change in organizations. Teoksessa D. F. Van Eynde, J. C. Hoy & D. C. Van Eynde (toim.). *Organization Development Classics: The Practice and Theory of Change – the Best of the OD Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 45–58.

Ackerman Anderson, L. & Anderson, D. (2001). Awake at the wheel: moving beyond change management to conscious change leadership. *OD Practitioner* 33: 3, 4–10.

Ackerman Anderson, L. & Anderson, D. (2010). *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation*. San Francisco: Pfeiffer.

Anderson, D. & Ackerman Anderson, L. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Ahonen, S. (1996). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä. 113–160.

Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management* 28: 2, 234–262.

Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management* 20: 6, 794–812.

Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S. & Schweizer, S. (2010). Emotion regulation strategies across psychopathology: a meta-analytic review. *Clinical Psychology Review* 30: 2, 217–237.

Alfes, K., Truss, C. & Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: evidence from the public sector. *Journal of Change Management* 10: 1, 109–127.



- Allen J., Jimmieson, N. L. Bordia, P. & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. *Journal of Change Management* 7: 2, 187–210.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly* 14: 359–381.
- Alvesson, M. (1995). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Antonacopoulou, E. P. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change* 14: 5, 435–451.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. Teoksessa D. V. Day & J. Antonakis (toim.). *The Nature of Leadership*. Los Angeles: Sage Publications. 256–288.
- Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: Akatiimi Oy.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* 31: 8, 764–782.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1990, alkup. 1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organisational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management* 25: 3, 293–315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Feild, H. S. (1999). Making change permanent: a model for institutionalizing change. *Research in Organizational Change and Development* 12, 97–128.
- Ashford, S. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science* 24: 1, 19–36.
- Attaran, M. (2000). Why does reengineering fail? A practical guide for successful implementation. *Journal of Management Development* 19: 9, 794–801.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 6, 199–218.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 441–462.

Babić, V. M., Savović, S. D. & Domanović, V. M. (2014). Transformational leadership and post-acquisition performance in transitional economies. *Journal of Organizational Change Management* 27: 6, 856–876.

Bahn, S. & Barratt-Pugh, L. (2012). The impact of management styles upon organisational change and safety cultures. *Journal of Health, Safety and Environment* 28: 2, 135–146.

Bales, R. F. (1954). In conference. *Harvard Business Review* 32: 2, 44–50.

Bamford, D. R. & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management* 23: 5, 546–564.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.

Barnard, A., McCosker, H. & Gerber, R. (1999). Phenomenography: A qualitative research approach for exploring understanding in health care. *Qualitative Health Research* 9: 212, 212–226.

Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies - a comparative analysis. *Human Relations* 52: 4, 421–438.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990, alkup. 1974). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Management Applications*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: manual for multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 17: 3, 19–28.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology* 8, 9–32.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *The multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88: 2, 207–218.

- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C. & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly* 21: 3, 422–438.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence – The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organisations*. San Francisco, CA: Wiley.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* 78: 3, 133–141.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review* 68: 6, 158–166.
- Benne, K. D. & Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues* 4: 2, 41–49.
- Bennis, W. G. & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. *Human Relations* 9: 4, 415–437.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Bennis, W. G. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Bernstrøm, V. H. & Kjekshus, L. E. (2012). Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust. *BMC Public Health* 12: 799–812.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J. & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, context. *The Leadership Quarterly* 12, 53–73.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics* 10: 4, 20–43.

- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2009, alkup. 2006). *How to Research*. New York: Open University Press.
- Boerner, S. & Dütschke, E. (2008). The impact of charismatic leadership on followers' initiative-oriented behavior: a study in German hospitals. *Health Care Management Review* 33: 4, 332–340.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior* 26: 7, 733–753.
- Bond, M., Gardner, S. T., Christian, J. & Sigal, J. J. (1983). Empirical study of self-rated defense styles. *Archives of General Psychiatry* 40, 333–338.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organizational Development Journal* 22: 1, 372–382.
- Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly* 11: 238–263.
- Boxenbaum, E. & Rouleau, L. (2011). New knowledge products as bricolage: metaphors and scripts in organizational theory. *Academy of Management Review* 36: 2, 272–296.
- Breu, K. & Benwell, M. (1999). Modelling individual transition in the context of organizational transformation. *Journal of Management Development* 18: 6, 496–520.
- Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics* 15: 1, 24–33.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42, 1–34.
- Bruch, H., Gerber, P. & Maier, V. (2005). Strategic change decisions: doing the right change right. *Journal of Change Management* 5: 1, 97–107.
- Bryant, M. & Wolfram Cox, J. (2006). The expression of suppression: loss and emotional labour in narratives of organizational change. *Journal of Management and Organization* 12: 2, 116–130.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.

- Buckley, K. W. & Perkins, D. M. (1998, alkup. 1984). Managing the complexity of organizational transformation. Teoksessa J. D. Adams (toim.). *Transforming Work*. New York: A Miles River Press. 71–86.
- Bullock, R. J. & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies* 10: 4, 383–412.
- Burke, W. (1982). *Organization Development: Principles and Practices*. Boston: Little, Brown.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. Teoksessa S. Srivastara (toim.). *Executive Power*. San Francisco: Jossey-Bass. 51–77.
- Burke, W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management* 18: 3, 523–545.
- Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burnes, B. (2004a). Emergent change and planned change - competitors or allies? the case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management* 24: 9, 886–902.
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41: 6, 977–1002.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews* 7: 2, 73–90.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2007). Foreword. Teoksessa R. Couto (toim.). *Reflections on Leadership*. Lanham, MD: University Press of America. v–viii.
- Butcher, D. & Atkinson, S. (2001). Stealth, secrecy and subversion: the language of change. *Journal of Organizational Change Management* 14: 6, 554–569.
- By, T. R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management* 5: 4, 369–380.
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary? *Leadership & Organization* 24: 5, 285–293.
- Callan, V. J. (1993). Individual and organisational strategies for coping with organisational change. *Work and Stress* 7, 63–75.

- Cameron, E. & Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page.
- Carnall, C. A. (1986). Toward a theory for the evaluation of organizational change. *Human Relations* 39: 8, 745–766.
- Carnall, C. A. (1990). *Managing Change in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology* 7: 244–266.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior* 34: 7, 942–958.
- Carter, T. M. (2014). Assessment and change leadership in an academic library department: a case study. *Reference Services Review* 42: 1, 148–164.
- Cartwright, D. (1951). Achieving change in people: some applications of group dynamics theory. *Human Relations* 4: 4, 381–392.
- Cartwright, D. (1968, alkup. 1953). The nature of group cohesiveness. Teoksessa D. Cartwright & A. Zander (toim.). *Group Dynamics*. New York: Harper & Row, publishers. 91–109.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968, alkup. 1953). Leadership and performance of group functions: introduction. Teoksessa D. Cartwright & A. Zander (toim.). *Group Dynamics*. New York: Harper & Row, publishers. 301–317.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management* 50: 4, 479–500.
- Clark, T. R. (2005). A mouse of change, a lion of resistance. *Leader to Leader* 35, 47–52.
- Clegg, S. R., Cuhna, J. V. & Cuhna, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations* 55, 483–503.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13: 3, 471–482.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior* 15: 5, 439–452.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly* 10: 2, 145–179.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. Teoksessa J. A. Conger & R. N., Kanungo (toim.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. 78–97.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior* 21, 747–767.

Connelly, S. & Gooty, J. (2015). Leading with emotion: an overview of the special issue on leadership and emotions. *The Leadership Quarterly* 26, 485–488.

Cooke, R. A. & Coughlan R. J. (1979). Developing collective decision-making and problem-solving structures in schools. *Group and Organization Studies* 4: 1, 71–92.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations* 69: 1, 33–60.

Davis, S. A. (1967). An organic problem-solving method of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science* 3, 3–21.

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.

De Vaus, D. A. (1991). *Surveys in Social Research*. Singapore: Chong Moh Offset Printing Pte Ltd.

De Vaus, D. A. (1991). *Surveys in Social Research*. Singapore: Chong Moh Offset Printing Pte Ltd.

Denis, J. L., Lamothe, L. & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal* 44: 4, 809–837.

Denis, J. L., Langley, A. & Cazale, L. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies* 17: 4, 673–699.

Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management* 37: 4, 1228–1261.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly* 25: 1, 36–62.

Doolin, B. (2003). Narratives of change: discourse, technology and organization. *Organization* 10: 4, 751–770.

Dorfman, P. W., Hoewell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly* 8: 3, 233–274.

Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.

Dunphy D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the O.D. model. *Organization Studies* 9: 3, 317–334.

Dunphy, D. & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations* 46: 8, 905–920.

Dunphy, D. (2000). Embracing paradox: top-down versus participative management of organizational change. Teoksessa M. Beer & N. Nohria (toim.). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press. 123–135.

Eisenberg, N., Fabes, R. A., Guthrie, I. K. & Reiser, M. (2000). Dispositional emotionality and regulation: their role in predicting quality of social functioning. *Journal of Personality and Social Psychology* 78, 136–157.

Elias, S. M. & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: an analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis* 19: 4, 305–316.

Eskola, J. & Suoranta J. (2005, alkup. 1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Etzioni, A. & Dubow, F. L. (1970). *Comparative Perspectives: Theories and Methods*. Boston: Little, Brown.

Eurofound (2013). *Organisational Change Introduced in Establishment since the Beginning of 2010*. 3rd European Company Survey (ECS). Viitattu 12.11.2014 <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/data-visualisation/3rd-european-company-survey-ecs>.

Evans, P. A. L. (2000, alkup. 1999). The dualistic leader: Thriving on paradox. Teoksessa S. Chowdhury (toim.). *Management 21C: New Visions for the New Millennium*. New York/London: Financial Times Prentice Hall. 66–82.



- Evans, C. R. & Dion, K. L. (2012). Group cohesion and performance: a meta-analysis. *Small Group Research* 43: 6, 690–701.
- Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: a sailing guide. *Management Communication Quarterly* 24: 2, 171–210.
- Festinger, L., Schacter, S. & Back, K. (1950). *Social Pressure in Informal Groups*. New York: Harper & Row.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review* 10: 4, 803-813.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology* 37: 1, 1–6.
- Fleming, P. Metaphors of resistance (2005). *Management Communication Quarterly* 19: 1, 45–66.
- Fletcher, B. R. (1990). *Organization Transformation Theorists and Practitioners: Profiles and Themes*. New York: Praeger.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (2012). The leadership of organization change: a view from recent empirical evidence. *Research in Organizational Change and Development* 20, 1–36.
- Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management* 12: 6, 480–500.
- Ford, J. D. Ford, L. & Polin, B. (2014). Leadership in the conduct of organizational change: an integrative view. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 215–220.
- Francis, H. (1993). Advancing Phenomenography: Questions of Method. *Nordisk Pedagogik* 2, 68–75.
- French, E. & Delahaye, B. (1996). Individual change transition: moving in circles can be good for you. *Leadership & Organization Development Journal* 17: 7, 22–28.
- Friedlander, F. (1983). Patterns of individual and organizational learning. Teoksessa S. Srivastva (toim.). *The Executive Mind*. San Francisco: Jossey-Bass. 192–220.
- Fugate, M., Harrison, S. & Kinicki, A. J. (2011). Thoughts and feelings about organizational change: a field test of appraisal theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18: 4, 421–437.

Furnham, A. (2002). Managers as change agents. *Journal of Change Management* 3: 1, 21–29.

Gabele, E. (1981). The management of change. *International Studies of Management and Organization* XI: 1, 56–74.

Gemmel, P. & Vandaele, D. & Tambreur, W. (2007). Hospital Process Orientation (HPO): The Development of a Measurement Tool. Working Paper 2007/480. Universiteit Gent.

Gill, R. (2003). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management* 3: 4, 307–318.

Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly* 21: 4, 75–94.

Gilley, A., McMillan, H. S. & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16: 1, 38–47.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12: 6, 433–448.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M. & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science* 5: 3, 363–383.

Goleman, D. (2006). *Tunneäly työelämässä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Golembiewski, R. T., Billingsley, K., Yeager, S. (1976). Measuring change and persistence in human affairs: types of change generated by OD designs. *The Journal of Applied Behavioral Science* 12: 2, 133–157.

Goodman, P. S. & Dean, J. W. (1981). Why productivity efforts fail. Teoksessa W. L. French, C. H. Bell & R. A. Zawacki (toim.) (1994). *Organizational Development and Transformation: Managing Effective Change*. Boston, MA: McGraw-Hill. 441–459.

Grant, D. & Marshak, R. J. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science* 47: 2, 204–235.

Graetz, F. & Smith, A. C. T. (2010). Managing organizational change: a philosophies of change approach. *Journal of Change Management* 10: 2, 135–154.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* July-August, 37–46.
- Griffith-Cooper, B. & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership. *Performance Improvement* 46:1, 14–20.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation. *Review of General Psychology* 2: 3, 271–299.
- Groves, K. S. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management* 31: 2, 255–277.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 27: 7, 566–583.
- Gröhn, T. (1989). Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, T. & Jussila, J. (toim.). *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa*. Helsinki: Yliopistopaino. 1–31.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hazen, M. (1994). Multiplicity and change in persons and organizations. *Journal of Organizational Change Management* 7: 6, 72–81.
- Hall, M. L. (2011). Sensing the vision: sense making and the social construction of leadership in the branch office of an insurance company. *Atlantic Journal of Communication* 19, 65–78.
- Halpin, A. W. (1956). The behavior of leaders. *Educational Leadership* 172–176, 186.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan Company.
- Heikkilä, T. (1998). *Muutosmyrsky: pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena*. Akateeminen väitöskirja. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management, Work Organizational Psychology. Report no 7. Espoo: Hakapaino oy.
- Heiskanen, S. (2005). MS-potilaiden tarvitsema ja saama emotionaalinen tuki sairastumisen alkuvaiheessa. *Hoitotiede* 17: 2, 59–68.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. Teoksessa R. M. Stogdill & A. E. Coons (toim.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: The Ohio State University.

ty, Bureau of Business Research College of Commerce and Administration Research Monographs Number 88. 6–38.

Hemphill, J. K. (1948). *Situational Factors in Leadership*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Educational Research Monographs Number 32.

Heracleous, L. & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal* 44: 755–778.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology* 93: 2, 346–357.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988, alkup. 1969). *The Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland: Prosci Learning Center Publications.

Higgs, M. & Rowland, D. (2001). Developing change leaders: assessing the impact of a development programme. *Journal of Change Management* 2: 1, 47–64.

Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management* 5: 2, 121–151.

Higgs, M. & Rowland, D. (2009). Change leadership: case study of a global energy company. *Strategic Change* 18: 2, 45–58.

Higgs, M. & Rowland, D. (2010). Emperors with clothes on: the role of self-awareness in developing effective change leadership. *Journal of Change Management* 10: 4, 369–385.

Higgs, M. & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47: 3, 309–335.

Hildén, S. (2004). *Does Organizational Change Improve Organizational Functionality? Intentions and Experiences in a Frequently Changing Organization*. Doctoral Dissertation. Tampere University of Technology. Publication 487.

Hill, N. S., Seo, M.-G., Kang, J. H., Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: the influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science* 23: 3, 758–777.

- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S. & Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47: 1, 59–78.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2006, alkup. 1997). *Tutkija ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hollander, E. P. (1964). *Leaders, Groups and Influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships*. New York: The Free Press.
- Holten, A.-L. & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 36: 1, 2–16.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- House, R. J. (1971) A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16: 3, 321–338.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. Teoksessa J. G. Hunt & L. L. Larson (toim.). *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, Southern Illinois: University Press. 189–207.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. Teoksessa M. M. Chemers & R. Ayman (toim.). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. San Diego: Academic Press. 81–108.
- House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 36: 3, 364–396.
- Hussey, D. (1997). Strategic management: past experiences and future directions: part 2. *Strategic Change Journal* 6: 6, 331–344.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 2, 162–173.
- Häkkinen, K. (1996). *Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin*. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.
- Iacovini, J. (1993). The human side of organization change. *Training & Development* 47: 1, 65–68.

Inns, D. (1996). Organization development as journey. Teoksessa C. Osrick & D. Grant (toim.). *Organization Development: Metaphorical Explorations*. London: Pitman. 20–34.

Isosaari, U. (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta, sosiaali- ja terveyshallintotiede. *Acta Wasaensia* 188. Viitattu 23.4.2014 [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-217-5.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf).

Jabri, M., Adrian, A. D. & Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication: a contribution based on Bakhtin. *Journal of Organizational Change Management* 21, 667–685.

Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S. & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives* 20: 1, 67–90.

Jensen, D. (2006). Metaphors as a bridge to understanding educational and social contexts. *International Journal of Qualitative Methods* 5: 1, 36–54.

Judge T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their validity. *Journal of Applied Psychology* 89: 5, 755–768.

Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Järvinen, A. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpan kirja.

Järvinen, A. & Karttunen, P. (1998). Fenomenografia - käsitysten kirjon kuvaaja. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen K. (toim.). *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Porvoo: WSOY. 164–173.

Kahn, R. L. & Katz, D. (1952). *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*. Institute for Social Research, Michigan University. Viitattu 17.09.2017 [https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Leadership\\_701\\_PDF](https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Leadership_701_PDF).

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Touchstone.

Kanter, R. M., Stein, B. & Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press.

Kanungo, R. N. & Conger, J. A. (1992). Charisma: exploring new dimensions of leadership behaviour. *Psychology Developing Societies* 4: 1, 21–37.

- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management* 17: 1, 81–103.
- Keller, S., Meaney, M. & Pung, C. (2010). McKinsey global survey results: What successful transformations share. *McKinsey Quarterly*, 1–5.
- Kets De Vries, M. F. R. & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations* 50, 11–50.
- Kiefer, T. (2002). Analyzing emotions for a better understanding of organizational change: fear, joy, and anger during a merger. Teoksessa N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Härtel (toim.). *Managing Emotions in the Workplace*. New York: M. E. Sharpe. 45–69.
- Killen, K. H. (1977). *Management: A Middle-Management Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kirkpatrick, D. L. (2001). *Managing Change Effectively: Approaches, Methods and Case Examples*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Kolb, D. A. & Frohman, A. L. (1970). An organization development approach to consulting. *Sloan Management Review* 12: 1, 51–65.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 57: 2, 106–114.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimuseetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Macmillan.
- Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part II: CEO perspectives on leadership behaviors, individual leader characteristics, and organizational culture. *The Quality Management Journal* 20: 3, 19–40.
- Lawrence, S. A. & Callan, V. J. (2011). The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: a test of an integrative model. *British Journal of Management* 22, 567–585.

Lawrence, P. (2015). Leading change – insights into how leaders actually approach the challenge of complexity. *Journal of Change Management* 15: 3, 231–252.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.

Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology* 81, 123–133.

Levy, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly* 21: 1, 127–143.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. Teoksessa K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (toim.). *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press. 27–55.

Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry* 1: 3/4, 292–300.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology* 10: 2, 271–299.

Lewin, K. (1947a). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations* 1: 1, 5–41.

Lewin, K. (1947b). Frontiers in group dynamics II: channels of group life; social planning and action research. *Human Relations* 1: 2, 143–153.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Sciences: Selected Theoretical Papers*. Cartwright, D. (toim.). New York: Harper & Row, Publishers.

Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*. New York: Praeger.

Levy, A. (1986). Second-order planned change: definition and conceptualization. *Organizational Dynamics* 15: 1, 5–20.

Lijphart, A. (1971). Comparative politics and comparative method. *American Political Science Review* 65: 3, 682–693.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw–Hill.

Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.



- Littrell, R. F. (2002). Desirable leadership behaviours of multi-cultural managers in China. *Journal of Management Development* 21: 1, 5–74.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2014). *Työolobarometri: syksy 2013*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 32/2014. Verkkojulkaisu: Edita Publishing Oy.
- Lyons, J. B., Swindler, S. D. & Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in the US military. *Journal of Change Management* 9: 4, 459–475.
- Marshak, R. J. (1993). Lewin meets Confucius: a review of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioural Science* 29: 4, 393–415.
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and Awareness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Marton, F. (1981). Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177–200.
- Marton, F. (1986). Phenomenography: a research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of Thought* 21: 3, 28–48.
- Marton, F. (1988). Phenomenography: a research approach to investigating different understandings of reality. Teoksessa R. R. Sherman & R. B. Webb (toim.). *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. London: Falmer. 141–161.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology* 52: 1, 397–422.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50, 370–396.
- Maurer, R. (1996). Transforming resistance. *Training & Development* 50: 12, 21–23.
- McLagan, P. A. (2003). Muutoksen johtaminen tänään, osa I. *Yritystalous* 2, 13–16.
- McNulty, T. & Ferlie, E. (2004). Process transformation: limitations to radical organizational change within public service organizations. *Organization Studies* 25: 8: 1389–1412.
- Meaney, M. & Pung, C. (2008). McKinsey global survey results: creating organizational transformations. *McKinsey Quarterly* June, 1–7.

Mennecke, B. E., Hoffer, J. A. & Wynne, B. E. (1992). The implications of group development and history for group support system theory and practice. *Small Group Research* 23: 4, 524–572.

Michaelis, B., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology* 25: 4, 408–429.

Michaelis, B., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: the role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management* 9: 4, 399–417.

Miller, D., Madsen, S. R. & Cameron, J. R. (2006). Readiness for change: implications on employees' relationship with management, job knowledge and skills and job demands. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 11: 1, 3–16.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Mueller, F., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2012). Individual and organizational health-oriented readiness for change: conceptualization and validation of a measure within a large-scale comprehensive stress management intervention. *International Journal of Workplace Health Management* 5: 3, 220–236.

Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus. 42–61.

Mäkinen, O. (2005). *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review* 32: 2, 77–97.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1995). Types of organizational change: from incremental improvement to discontinuous transformation. In D. A. Nadler, R. B. Shaw & A. E. Walton (toim.). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass. 15–34.

Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: an integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science* 17: 2, 191–211.

Nadler, D. A. (1982). Managing transitions to uncertain future states. *Organizational Dynamics* 11: 1, 37–45.

- Neves, P. & Caetano, A. (2009). Commitment to change: contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management* 34: 6, 623–644.
- Nicholls, J. (1988). Leadership in organizations: Meta, macro and micro. *European Management Journal* 6: 1, 16–25.
- Nieminen, H. (1997). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.). *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Porvoo: WSOY. 215–222.
- Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia, 85. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2007). *Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Niskanen, M. & Murto, K. (1998). Työn ominaisuudet. Teoksessa M. Niskanen, K. Murto & J. Haapamäki (toim.). *Menestys ja jaksaminen: miten toteuttaa henkistä työsuojelua*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 40–72.
- Nordin, N. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Social and Behavioral Sciences* 29, 129–138.
- Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review* 13: 2, 239–249.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nortier, F. (1995). A new angle on coping with change: managing transition! *Journal of Management Development* 14: 4, 32–46.
- Nutt, P. C., Backoff, R. W. & Hogan, M. F. (2000). Managing the paradoxes of strategic change. *Journal of Applied Management Studies* 9: 1, 5–31.
- Nyholm, I. (2008). *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Yhdyskuntatieteiden laitos. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 705. Viitattu 4.10.2012 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7259-6>.
- Okhuysen, G. & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review* 36: 1, 6–11.

- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology* 64: 3, 627–659.
- Paglis, L. L. & S. G. Green (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior* 23, 215–235.
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review* 22: 1, 80–109.
- Penava, S. & Šehić, D. (2014). Transformational leaders as change agents in information technology organisations. *Economic Annals* 59: 200, 131–162.
- Pendlebury, J. A., Grouard, B. & Meston, F. (1998, alkup. 1995). *The Ten Keys to Successful Change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 22: 2, 259–298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Morrman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1: 2, 107–142.
- Ponteva, K. (2009). *Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantumisen työstä organisaatiomuutoksessa: narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, johtamistieteiden laitos. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 860. Viitattu 29.7.2014 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7768-3>.
- Popper, M. & Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership: conditions conducive to their predominance. *Leadership & Organization Development Journal* 15: 6, 3–7.
- Porras, J. (1987). *Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology* 42, 51–78.
- Probst, G. & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: the logic of failure. *Academy of Management Review* 19, 90–105.

- Quinn, R. E. & Cameron (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15, 329–354.
- Rafferty, Alannah E., Jimmieson, Nerina L. & Armenakis, Archilles A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management* 39: 1, 110–135.
- Ramcharan, R. S. & Parumasur, S. B. (2014). Leadership effectiveness in managing change, motivating employees and communication and the influence of leadership styles. *Corporate Ownership and Control* 12: 1, 890–898.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
- Rolin, K. (2002). Tieteen etiikka metodologian näkökulmasta. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.). *Tutkijan eettiset valinnat*. Tampere: Tammer-Paino. 92–104.
- Rost, J. C. (1993, alkup. 1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Russell, B. (1910). *Philosophical Essays*. New York: Longmans, Green, and Co.
- Santhidran, S., Chandran, V. G .R. & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change-leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management* 14: 2, 348–363.
- Sarri, R. C. & Galinsky, M. J. (1974). A conceptual framework for group development. Teoksessa P. Glasser, R. Sarri, & R. Vinter (toim.). *Individual Change through Small Groups*. New York: Free Press. 71–88.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. Teoksessa J. A. Conger & R. N. Kanungo (toim.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. 122–160.
- Savolainen, T. & Häkkinen, S. (2011). Trusted to lead: Trustworthiness and its impact on leadership. *Open Source Business Resource*, March Issue, 2011.
- Savolainen, T. & López-Fresno, P. (2012). Trust in leadership for sustaining innovations: How leaders enact on showing trustworthiness. *Nang Yan Business Journal* 2: 8, 128–136.
- Schein, E. (1961). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review* 2: 2, 59–77.

Schein, E. H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1980, alkup. 1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Schein, E. H. (1987, alkup. 1985). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suomentaneet R. Liljamo & A. Miettinen. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Schein, E. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review Winter*, 85–92.

Seo, M.-G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E. & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology* 65: 1, 121–165.

Shah, N. & Shah, S. G. S. (2010). Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management* 23: 5, 640–652.

Shambaugh, P. W. (1978). The development of the small group. *Human Relations* 31: 3, 283–295.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science* 4: 4, 577–594.

Shartle, C. L. Introduction (1957). Teoksessa R. M. Stogdill & A. E. Coons (toim.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research College of Commerce and Administration Research Monographs Number 88. 1–5.

Shin, J., Seo, M.-G., Shapiro, D. L. & Taylor, M. S. (2015). Maintaining employees' commitment to organizational change: the role of leaders' informational justice and transformational leadership. *Journal of Applied Behavioral Science* 51: 4, 501–528.

Siljander, P. (1988). *Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntauukset*. Oulu: Oulun yliopisto.

Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small groups. *American Sociology Journal* 20: 3, 300–310.

Smith, M. (2003). Business process design: correlates of success and failure. *The Quality Management Journal* 10: 2, 38–50.

Smith, A. C. T. & Graetz, F. M. (2011). *Philosophies of Organizational Change*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review* 36, 381–403.
- Smollan, R. K. & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: a qualitative study. *Journal of Change Management* 9: 4, 435–457.
- Smollan, R. K. (2006). Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management* 6: 2, 143–158.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership* 1: 1, 25–30.
- Speier, C. Valacich, J. & Vessey, I. (1999). The influence of task interruption on individual decision making: an information overload perspective. *Decision Sciences* 30: 2, 337–360.
- Staehle, W. & Schirmer, F. (1992). Lower-level and middle-level managers as the recipients and actors of human-resource management. *International Studies of Management and Organization* 22: 1, 67–89.
- Stensaker, I. G. & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review* 41: 1, 106–124.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007). ”Mees romppeines siihen” *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioidissa*. Acta 191. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (toim.) (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research College of Commerce and Administration Research Monographs Number 88.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire - Form XII: An Experimental Revision*. The Ohio State University, Fisher College of Business. Viitattu 24.9.2017 <https://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1962%20LBDQ%20MANUAL.pdf>.
- Stone, A. G., Russel, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal* 25, 349–361.
- Stuart, R. (1995). Experiencing organizational change: Triggers, processes and outcomes of change journeys. *Personnel Review* 24: 2, 3-88.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 36: 2, 95–101.

Terry, D. J. & Jimmieson, N. L. (2003). A stress and coping approach to organizational change: evidence from three field studies. *Australian Psychologist* 38: 4, 92–101.

Thoits, P. A. (1982). Conceptual, methodological, and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress. *Journal of Health and Social Behavior* 23: 2, 145–159.

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1990, alkup. 1986). *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Tichy, N. M. & Ulrich, D. O. (1984). The leadership challenge - a call for the transformational leader. *Sloan Management Review* 26: 1, 59–68.

Tierney, W. G. (1996). Leadership and postmodernism: on voice and the qualitative method. *Leadership Quarterly* 7: 3, 371–383.

Tilles, S. (1963). The manager's job: a systems approach. *Harvard Business Review* 41: 1, 73–81.

Tourish, D. & Hargie, O. (2012). Metaphors of failure and the failures of metaphor: a critical study of root metaphors used by bankers in explaining the banking crisis. *Organization Studies* 33: 8, 1045–1069.

Tsoukas, H. (2005). Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 18: 1, 96–104.

Tuckman, B. W. (2001, alkup. 1965). Developmental sequence in small groups. *Group Facilitation* 3, 66–81.

Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development. *Group and Organization Studies* 2: 4, 419–442.

Tuomi, L. & Sarajärvi, A. (2006, alkup. 2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2002). Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.). *Tutkijan eettiset valinnat*. Tampere: Tammer-Paino. 384–394.

Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja. *Kasvatus* 22, 387–398.

*Työsopimuslaki 26.1.2001/55*. Viitattu 19.8.2017 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki#L2P1>

Uljens, M. (1989). *Fenomenografi - forskning om uppfattningar*. Studentlitteratur, Lund.



- Uljens, M. (1991). Phenomenography: a qualitative approach in educational research. Teoksessa L. Syrjälä & J. Merenheimo (toim.). *Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja*. Oulun kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita. No 39, 80–107.
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksessa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Suomen kuntaliiton verkkojulkaisu Acta 238. Viitattu 28.9.2012 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1602168>.
- Valli, R. (2001). Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 100–112.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 20: 3, 510–540.
- Van der Voet, J. (2014a). *Leading Change in Public Organizations: A Study about the Role of Leadership in the Implementation of Organizational Change in a Public Sector Context*. Akateeminen väitöskirja. Erasmus University Rotterdam. Viitattu 7.10.2017 <https://repub.eur.nl/pub/50419/Leading-Change-in-Public-Organizations.pdf>.
- Van der Voet, J. (2014b). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal* 32: 3, 373–382.
- Van der Voet, J., Groeneveld, S., Kuipers, B. S. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management* 14: 2, 171–191.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2015a). Held back and pushed forward: Leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management* 28: 2, 290–300.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S. & Groeneveld, S. (2015b). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review* 1–24 (julkaisuprosessissa).
- Viitanen, E. & Lehto, J. (2005). Lähijohtaminen ja johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa J. Vuori (toim.). *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti*. Helsinki: WSOY. 117–130.
- Vilka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Walton, A. E. (1995). Staging discontinuous change. Teoksessa D. A., Nadler, R. B., Shaw, A. E. Walton (toim.). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco CA: Jossey-Bass. 82–96.

Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*. H. H. Gerth & C. W. Mills (toim.). New York: Oxford University Press. Viitattu 11.6.2015 <https://archive.org/details/frommaxweberessa00webe>.

Webster Dictionary (1913a). *Definition of Good*. Viitattu 11.8.2017 <https://www.merriam-webster.com/dictionary/good>.

Webster Dictionary (1913b). *Definition of Emancipate*. Viitattu 8.10.2017 <https://www.merriam-webster.com/dictionary/emancipate>.

Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. Teoksessa M. Beer & N. Nohria (toim.). *Breaking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 223–241.

Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal* 10, 17–32.

Wetzel, R. & Van Gorp, L. (2013). Eighteen shades of grey? An explorative literature review into the theoretical flavors of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management* 27: 1, 115–146.

Wheelan, S. A. & Mckeage, R. L. (1993). Developmental patterns in small and large groups. *Small Group Research* 24: 1, 60–83.

Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mockallo, Z. (2011). *Exploring the Link Between Restructuring and Employee Well-Being*. Warsaw: Central Institute for Labour Protection – National Research Institute.

Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories*. Berlin: Springer-Verlag.

Woodman, R. W. & Dewett, T. (2004). Organizationally relevant journeys in individual change. Teoksessa M. S. Poole & A. H. Van de Ven (toim.). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press. 32–49.

Wren, D. A., Bedeian, A. G. & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision* 40: 9, 906–918.

Wren, J. & Dulewicz, V. (2005). Leader competencies, activities and successful change in the Royal Air Force. *Journal of Change Management* 5: 3, 295–309.

- Wu, C., Neubert, M. J. & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: the mediating role of justice perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science* 43: 3, 327–351.
- Yu, H., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration* 40: 4, 368–389.
- Yukl, G. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of work and organizational psychology* 8: 1, 33–48.
- Yukl, G. (1999b). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10: 2, 285–305.
- Yukl, G. A. & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 87–108.
- Yukl, G. A. (1998, alkup. 1981). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Zaccaro, S. J. & Lowe, C. A. (1988). Cohesiveness and performance on an additive task: evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology* 128: 4, 547–558.
- Zaleznik, A. (1977). Manager and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 55, 67–78.
- Zaltman, R. & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. Toronto: Wiley.
- Zhang, Y. Waldman D. A., Han Y.-L. & Li, X.-B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: antecedents and consequences. *Academy of Management Review* 58: 2, 538–566.

**Liite 1.** Empiirisiä muutosjohtajuustutkimuksia 1990–2015

Tekijä(t)	Tarkoitus	Menetelmät	Tulokset	JUFO **
Holten & Brenner (2015)	The purpose of this paper is to identify processes which may contribute to followers' positive reactions to change. By focusing on the relationship between change antecedents and explicit reactions, the authors investigate the direct and indirect relationships between leadership styles (transformational and transactional) and followers' appraisal of change through manager engagement.	Using data from a longitudinal survey among 351 followers in two Danish organizations – one within the eldercare sector (public), the other within the financial sector (private) –, the study tracked the planned implementation of team organization at two different times. Data was analyzed using structural equation modelling.	Transformational and transactional leadership styles were positively related to the engagement of managers. Managers' engagement was associated with followers' appraisal of change. The two leadership styles also had a direct, long-term effect on followers' change appraisal; positive for transformational leadership and negative for transactional leadership.	1
Shin ym. (2015)	The primary interest of this study lies in how early levels of commitment to change affect later levels of commitment to change over time in the presence of specific contextual factors. Authors postulate that relationships between initial and later commitment to change are more likely to be observed may depend on employees' work-related experiences caused by managerial actions during organizational change, namely, informational justice-enhancing leader behavior.	This study is based on a longitudinal survey design applied to a sample of employees working for a (Korean/U.S.) government agency organization that was undergoing a large-scale organizational change (full-scale restructuring for the organization). 316 employees from 67 work units were included in the final analysis procedure. Data was analyzed using hierarchical linear modeling (HLM).	Authors found that employees' later commitment to change, in both affective and normative forms, was generally greater when they initially felt more rather than less commitment to change and that more commitment to change was sustained over time when employees perceived their leaders to have provided more transformational and informational justice behaviors within their work units. Authors also found that employees' later commitment to change was a strong predictor of employees' later behavioral support for change and turnover intention.	1
Van der Voet, Kuipers & Groeneveld (2015a)	The purpose of this paper is to advance knowledge about how the implementation of change and its leadership is affected by the complex environment in which public organizations operate.	A case study approach is adopted. A merger of three government departments in a Dutch city is selected as a case. This merger took place in an environment that became increasingly complex as the implementation process advanced. The main method of data collection was interviewing the managers that were involved in the organizational change. In all, 23 interviews were conducted and fully transcribed. The interviews were then coded using Atlas.ti software.	The analysis indicates that a high degree of environmental complexity forces public organizations to adopt a planned, top-down approach to change, while the effectiveness of such an approach to change is simultaneously limited by a complex environment. In addition, typical change leadership activities, such as defining the need for change, role modeling and motivating employees to implement the change, are not sufficient to implement change in a complex environment. In order to overcome environmental dependencies and maintain momentum in the change process, public managers must engage in more externally oriented leadership activities.	1
Van der Voet, Kuipers & Groeneveld (2015b)	The research question of this study is: How is affective commitment to change asso-	Data was collected in the City Works Department of the Dutch city Rotterdam using quantitative meth-	The study results confirm that direct supervisors may play a central role in the implementation of change in public organizations.	3

	ciated with leadership in a public organization?	ods. Due to administrative reforms in the city as a result of the economic crisis, the organization split up and merged into different administrative clusters. In total, 515 employees (including managers, excluding staff departments) completed the online questionnaire. Structural equation modeling (SEM) is used as an analysis technique to account for the interrelations between our key variables.	However, the absence of a statistically significant relationship between transformational leadership behavior of direct supervisors directly and the commitment to change of employees indicates that the relationship between leadership and employee support should not be understood as a direct relationship. Instead, transformational leadership indirectly influences affective commitment to change by increasing the occurrence of planned and emergent change processes. Moreover, the specific contextual characteristics of public organizations influence implementation processes and commitment to change through the transformational leadership of direct supervisors.	
Abrell-Vogel & Rowold (2014)	The study's goal is to answer the question whether leader's commitment to change moderates the effectiveness of these transformational leadership behaviors that transfer leaders' attitudes and values to followers (articulating a vision and providing an appropriate model) on employees' commitment to change.	This study uses a cross-sectional, multilevel design based on multi-source data from 38 teams from 12 different German organizations with a total of 177 participating team members. Data of leaders' and followers' commitment to change as well as ratings of transformational leadership behavior were captured applying a quantitative approach. To investigate the postulated hypotheses, a hierarchical linear modeling analysis (HLM) was conducted by using the software Mplus.	Results show a significant positive effect of the transformational leadership behavior "individual support" on followers' affective commitment toward change. Moreover, the transformational leadership behavior "providing an appropriate model" was shown as only positively contributing to followers' commitment to change when leaders' own commitment toward change was high.	1
Babić, Savić & Do-manović (2014)	The purpose of this paper is to explore the relationships between transformational leadership and post-acquisition performance, introducing into the analysis the mediating effect of employee attitudes toward changes, in the specific context of a transitional economy.	The data was collected from 208 employees (including 91 managers) from ten acquired companies in Serbia. Using exploratory factor analysis, two dimensions of transformational leadership were identified in the context of a transitional economy: the first one refers to inspiring and stimulating the employees, and the second dimension refers to responding to employee problems. Multiple regression analysis was used to test the research hypotheses.	The results of the analysis indicate that inspiring and stimulating employees has an indirect impact on post-acquisition performance through the mediating effect of employee attitudes toward changes, whereas responding to employee problems has both direct and indirect impacts on post-acquisition performance. The research of the mediating effect of employee attitudes on post-acquisition performance contributes to a better understanding of the relationships between transformational leadership and post-acquisition performance. Research in transitional economies related to subject matter is limited, while in Serbia in particular, there is no prior empirical work on the impact of transformational leadership on post-acquisition performance.	1
Carter (2014)	The purpose of this paper is to report an academic library's efforts to introduce course-integrated assessment into its library instruction program. Applying a leadership change	This case study reports on Auburn University Libraries' (AUL) efforts to incorporate course-integrated in-formation literacy assessment into its library instruction program, using a methodology that reflects Kotter's	Kotter's leadership change model provides a suitable framework for organizing and implementing organizational change within an academic library. However, the use of his method to create and sustain cultures of assessment proves questionable. This may not be fault of his method, but a combination of	1

	model to the process allows for a step-by-step examination of both organizational change and the creation of cultures of assessment.	(1996) eight-step process. This real-world narrative follows AUL's assessment journey, examining both successes and bumps encountered during each step of Kotter's (1996) process. Over a period of three years, course-integrated assessment was introduced into an academic library's instruction program. Rather than implementing rapid, superficial change, the process focused on transforming librarians' thoughts and feelings about their teaching and student learning. A total of 17 librarians participated in the study. Data collection method is not described explicitly.	a less than perfect application of his process and unrealistic expectations of how cultures of assessment develop and function.	
Penava & Šehić (2014)	The research question was defined as follows: To what extent does the transformational behavior of the change agent affect employee attitudes towards specific organizational change, and what are the conditions of the change that make this leadership style particularly significant and effective?	The field research was conducted in Elektroprivreda of Bosnia and Herzegovina, the largest power utility company in the country. Three different changes currently under implementation were analyzed: restructuring (change 1, n=109), introduction of a system for automated electricity meter management (change 2, n=57) and the SAP software application for financial management (change 3, n=67). In order to evaluate various aspects of the three organizational changes, employees from different organizational units participated in the survey. Regression analysis was used to test the assumed relationships presented in the proposed model.	In the case of change 1, individualized consideration showed a significant positive influence on justification of change and affective commitment. At the same time justification of change had negative effect on cognitive resistance toward change and affective commitment on all three components (affective, cognitive and behavioral) of resistance toward change. Idealized influence showed a significant negative influence on cynicism toward the management of change, which in turn had significant positive influence on affective resistance to change. Inspirational motivation had negative influence on the behavioral and cognitive forms of resistance to organizational change. In the case of change 2, individualized consideration showed positive influence on desirability of change, which in turn had a negative influence on affective and behavioral components of resistance to change. Transformational Leadership (observed as a composite variable) had a significant negative influence on cynicism toward the management of change, which, at the same time, showed a significant positive influence on affective resistance to change. Idealized Influence showed a significant negative influence on behavioral resistance to change. In the case of change 3, individualized consideration had a negative influence on affective resistance to change. Transformational leadership (observed as a composite variable) showed a statistically significant positive influence on normative commitment, which at the same time had a statistically negative influence on behavioral	0

			resistance to change. The results of empirical research show that the transformational behavior of the change agent is not equally relevant and effective in the case of the three organizational changes implemented in the company. The explanation for this can be found in the characteristics of the changes themselves, both those related to their cause and those related to the depth of the intervention and the expected consequences of change in the organizational culture.	
Ramcharan & Parumasur (2014)	This study assesses first line supervisors' perceptions of the effectiveness of leadership in managing the change process. This is analyzed in terms of employee's perceptions of the effectiveness of leadership communication, ability to motivate staff and to effectively manage change. The prevailing leadership styles (autocratic vs. team/participative) are also assessed.	The study was undertaken in a municipal fire and emergency services division in KwaZulu-Natal, South Africa and the population comprises of 60 first line supervisors from which a sample of 52 employees was drawn using the systematic sampling technique. Data was collected using an established, pre-coded, self-administered questionnaire. Descriptive statistics (percentages, mean, standard deviation, minimum, maximum) and inferential statistics (correlation) were used to evaluate the objectives and hypothesis of the study.	From the results of the study, it is evident that first line supervisors believe that the leadership of the organization is able to effectively manage change though improvement is needed in terms of their ability to motivate employees and communicate effectively. The dominant leadership style is autocratic leadership followed by impoverished leadership styles, thereby indicating that the leadership predominantly focuses on the task and results rather than people. This would explain the lower concern for motivation and communication that surfaced in this organization. The study also found that only team/participative leadership style correlates significantly with leaders' potential to motivate employees, communicate and manage change respectively.	1
Van der Voet (2014b)	This study examines to what extent different change approaches and transformational leadership of direct supervisors contribute to the effective implementation of organizational change in public organizations, and to what extent the bureaucratic structure of public organizations makes the implementation of organizational change specific.	The implementation of an organizational change (merger) in a Dutch public organization is studied using quantitative methods and techniques. An online questionnaire was used to measure the perceptions of individual employees regarding the organizational structure, the leadership style of their direct supervisor and the current organizational changes in their organization. 580 employees filled out the online survey. The hypotheses are tested by means of linear regression.	The results indicate that bureaucratic organizations may effectively implement organizational change with both planned and emergent change approaches. The contribution of transformational leadership depends on the type of change approach and organizational structure. Transformational leadership behavior of direct supervisors contributes little to planned processes of change, but is crucial in emergent processes of change in a non-bureaucratic context.	1
Van der Voet, Groeneveld & Kuipers (2014)	This study aims to contribute to change leadership theory by examining how planned and emergent processes of organizational change unfold, with a special focus on the changes in organizational values, and by identifying the leadership activities in both planned and emergent processes of change. The main research	By means of an embedded, comparative case study, the authors analyze both planned and emergent processes of change. Two organizational units within the City Works Department in the Dutch city Rotterdam were selected as a case. While the Engineering Bureau and the Public Works sector attempted to bring about a similar change in their strategic orientation	Their analysis indicates that changes come about through careful reinterpretation and reframing of organizational commitments, rather than replacement of the old by the new values. Moreover, there are important differences in the leadership activities in planned and emergent processes of organizational change. They highlight the need for an increased understanding of the role of leadership in emergent processes of change. In order to successfully change public organizations, they find that the	1

	question of this study is: What is the role of leadership during planned and emergent processes of organizational change?	and central values, they used very distinct approaches. Interviews were conducted with managers and employees in both organizational units. In total, 23 interviews were conducted, spanning over six hierarchical levels.	approach to change and corresponding leadership activities should be congruent with the content of the desired organizational change. Managers must dare to go beyond talking the talk and start walking the walk.	
Carter <i>ym.</i> (2013)	This study examines relations among transformational leadership, explicit change reactions (i.e., relationship quality), change frequency, and change consequences (i.e., task performance and organizational citizenship behavior (OCB) during continuous incremental organizational change at lower hierarchical levels.	Survey data was collected from two service organizations in China, which forestalled significant layoffs and implemented training designed to create a customer-oriented culture while improving the quality of service, in a sample of 251 employees and their 78 managers. Authors we tested their study hypotheses using hierarchical linear modeling.	Analyses revealed that the quality of relationships between leaders and employees mediated the influence of transformational leadership on employee task performance and OCB. We also found that change frequency moderated the positive association of relationship quality with task performance and OCB, such that associations were stronger when change frequency was high.	2
Latham (2013)	The purpose of this study was to explore the experiences of strategic (upper-echelon) leaders who successfully transformed their organizations in order to develop a richer understanding of the processes, practices, and behaviors to lead large-scale organization transformation successfully.	This article describe the results of a qualitative, multiple case study that used grounded theory methods based on in-depth interviews with 14 CEOs who led successful organization transformations in USA, resulting in recognition as a Malcom Baldrige National Quality Award recipient.	A framework for leading the transformation to performance excellence (LTPE) from the top is described. The LTPE framework consists of 35 concepts organized into five categories: forces and facilitators of change, leadership approaches, leadership behaviors individual leader characteristics, and organizational culture. This article (part two of two) explores three of the five categories in depth: leader behaviors (i.e. role model, respect, collaborative, communication, persistent, accountable, systems thinking, personal involvement, personal learning), individual leader characteristics (i.e. purpose and meaning, humble and confident, integrity, systems perspective, attitudes and motivations), and organizational culture (i.e. culture change, values driven, teamwork, excellence, valued employees, customer focus, trust). The elements of each individual component are described along with supporting data, relationships to other components are explained, and linkages to theory are identified. Several current leadership theories are identified and discussed including transformational and transactional leadership, servant leadership, and spiritual leadership.	1
Santhidran, Chandran & Borrromeo (2013)	Our objectives in this study were to examine employees' perceptions on readiness to change, commitment and leadership during transformation initiatives. We examine the fit between leadership (transformational leadership), readiness	Survey data was collected from one well-established large energy organization (local, not multinational) in Malaysia. This organization was selected because it has recently undergone a significant transformation in its culture, structure, technology, and systems. For this	Results of the study suggest that leadership positively and significantly affect change readiness but not commitment to change. Consequently, change readiness is found to significantly affect commitment to change. In other words, change readiness is found to mediate the relationship between transformational leadership and commitment to change. This may suggest that	1



	and commitment. We attempt to answer the following questions: (i) how does transformational leadership affect change readiness? (ii) is there any relationship between change readiness and commitment to change? And (iii) is the effect of leadership on commitment to change direct or indirect?	study, authors only include middle management employees, executives and supervisors, who are directly impacted by organizational change. 73 complete responses were received and used for analysis. The complex relationship between leadership, change readiness and commitment to change is examined using partial least square (PLS) method	the influence of leadership is a sequential process affecting change readiness, and in turn, the commitment to change as opposed to the conventional belief that it affects both change readiness and commitment to change simultaneously.	
Bahn & Barratt-Pugh (2012)	In this paper we discuss the findings of two large studies that illuminated the role of managers as change agents. Authors draw the findings together to conceptualize and model the leadership styles and behaviors that appear to be successful in reshaping organizational safety culture.	The empirical component of this paper is based upon two qualitative studies that tracked, analyzed and then conceptualized the role of managers during a culture change process. Study One explored the value placed upon improving safety culture by managers in the construction industry in Western Australia. Study Two investigated the change management practices during a merger between Two state government departments in Western Australia. The study one data consisted of 3.882 incident reports supplied by 4.948 employees, 39 interviews with managers, supervisors and injured employees. A further 11 interviews were conducted with supporting and legislative bodies, insurance companies, and registered training organizations. 4.948 employees The study two data consisted of a survey of almost 5.000 employees, with more than 60 interviews, and 24 executive interviews.	Study One described how two distinct managerial leadership change attributes emerged. Managers either led by example or they adopted an autocratic compliance style, with often their subsequent actions appearing dysfunctional. The analysis identified three types of managers as change agents. The type one manager tended to use relationship-building strategies and actively sought to build strong relationships with all the employees in their teams. Type two managers used a selective approach to relationship-building, by strengthening alliances with only particular employees and using a different approach with those outside their preferred domain. Type three managers referred to minimize their relationship-building, and instead dominantly applied formal approaches to managing both the formal and informal agencies of change, using authoritative delegation networks.	0
Bernström & Kjekshus (2012)	This study investigates how the line manager's behavior (i.e. social support, task monitoring, display of loyalty to superiors, problem confrontation and negative leader behavior) relates to sickness absence in a Norwegian health trust during major restructuring.	Leader behavior was measured by questionnaire, where employees assessed their line manager's behavior (n=1008). Data on sickness absence were provided at department level (n=35) and were measured at two times. Analyses were primarily conducted using linear regression; leader behavior was aggregated and weighted by department size.	The results show a relationship between several leader behaviors and sickness absence. The line managers' display of loyalty to their superiors was related to higher sickness absence; whereas task monitoring was related to lower absence. Social support was related to higher sickness absence. However, the effect of social support was no longer significant when the line manager also displayed high levels of problem confrontation.	1
Hill ym. (2012)	The study extend extant research related to antecedents of commitment to change	Taking advantage of a longitudinal field design, authors tested these antecedents of commitment to	At Time 1, findings supported both the predicted direct and mediated effects. Hierarchical distance and perceived TMC remained signifi-	2

	by examining how employees' hierarchical distance (the number of reporting levels between an employee and the top management team) and the transformational leadership of their direct (immediate) manager both relate to their affective (ACC) and normative (NCC) commitment to change. The study also shed light on important mechanisms that explain these two relationships by examining the mediating role of employees' perceived effectiveness of top management's change-related communications (TMCs), including the top-down and bottom-up components of TMC.	change at Time 1 and the longitudinal effects of the Time 1 predictors on commitment to change 12 months later (Time 2). Data was collected via a Web-based survey from employees of a large federal government agency implementing radical organizational change in USA. Responses for employees at Times 1 and 2 were matched to yield a longitudinal data sample of 531 workgroup members who reported to 155 managers. Because of the hierarchical structure of the data (i.e., employees nested within workgroups), hierarchical linear modeling (HLM) was used with two levels of analysis to test the hypotheses.	cant predictors of ACC and NCC over a one-year follow-up period; however, direct managers' transformational leadership behaviors did not. The study extends previous findings related to antecedents of employee commitment to change and also shows the interplay between different levels of leadership in shaping employee affective and normative commitment to radical organizational change.	
Nordin (2012)	This study was intended to determine the influence of leadership behavior (transformational leadership) and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution.	This study employed stage cluster sampling design. The samples were drawn from the academic staff of UiTM from main and branch campuses of the Malaysian Peninsula. Hence, using G*8 power analysis program, a sample size of 169 was determined. Pearson's product moment correlation coefficient I was used to measure the strength and direction of the relationship between the readiness for change, organizational commitment, and leadership behavior.	The result shows that there is a significant relationship between organizational commitment and leadership behavior on organizational readiness for change. The findings also revealed that 36.5% of the variance in readiness for change is explained by organizational commitment and transactional leadership behavior. In determining the role of the organization commitment as a moderating variable, the result of the study indicates significant moderating effect of affective commitment on the relationship between transformational leadership behavior and organizational readiness for change. This study implied that building organizational commitment as well as developing transformational and transactional leadership behavior could contribute to formulation of organizational readiness for change and subsequently lead to the success of a change program.	0
Seo ym. (2012)	This study examines the role of employees' affective experiences in shaping their commitment and behavioral responses to both the initial (Time 1) and later (Time 2) phases of organizational change (12 months later). We also test the cross-level effect of workgroup managers' transformational leadership on their employees'	The hypothesized conceptual model was tested in a field setting, the headquarters of a large, U.S. government agency in the transportation area, which was in the process of integrating multiple work units into a larger stand-alone organization. Change involved altering fundamental change to the organizational structure and major processes, as well as its identity. The study utilized a nonexper-	Study results indicate strong support for predicted longitudinal relationships between employees' affective experiences and their commitment and behavioral responses to change. In particular, employees' positive and negative affect (NA) at Time 1 significantly predict both their commitment to change and the 3 dimensions (supportive, resistant, and creative) of behavioral responses at Time 2. Further, the effects of NA directly influence employee change commitment and behaviors at Time 2, whereas the long-term effects of	2

	responses to change.	imental (naturally occurring), longitudinal research design at two levels of analysis. 430 employees responded to both the first and the second Web-based surveys. Hierarchical linear modeling was used in analysis.	positive affect occur both directly and indirectly through commitment to change at Time 1. Finally, our results support the hypothesized role of workgroup managers' transformational leadership in shaping employees' affective reactions and commitment to change at the initial phase of change and thereby, their subsequent behavioral responses in the later phase.	
Higgs & Rowland (2011)	This article seeks to explore the impact of leaders' behaviors on the successful implementation of change.	A qualitative empirical study of change leader behaviors based on interviews with leaders from 33 organizations in UK is presented.	Analyses of the data indicated that leader-centric behaviors have an adverse impact on change implementation. In contrast, behaviors that may be described as being more facilitating and engaging are positively related to change success. Four critical behavior sets are identified.	1
Nordin (2011)	The objectives of the study are two-fold, namely to determine (a) the relationships of emotional intelligence, leadership behavior (transformational and transactional) and organizational commitment on organizational readiness for change among the academic staff of UiTM, and (b) the contribution of each of the significant predictor variables towards organizational readiness for change.	This study employed the stage cluster sampling design. The samples were drawn from the academic staff of UiTM from main and branch campuses of the Malaysian Peninsula. Hence using G*8 power analysis program, a sample size of 169 was determined. Multiple regression analysis was used as a tool to identify the contribution of each of the significant independents variables towards the variance of organizational readiness for change.	The findings revealed that 44.1% of the variance in readiness for change is explained by emotional intelligence, organizational commitment and transactional leadership behavior. The findings statistically showed that emotional intelligence had contributed the strongest unique contribution to explain organizational readiness for change. Surprisingly, the multiple regression results showed that transformational leadership style was not a statistically significant predictor of organizational readiness for change. On the other hand, the result indicated that transactional leadership behavior was a potent predictor of readiness for change.	1
Oreg & Berson (2011)	The study examined the role of leaders' personal attributes and transformational leadership behaviors in explaining employees' intentions to resist a large-scale organizational change.	This research was conducted in the Israeli public school system at the outset of a large-scale organizational change i.e. restructuring of the school system. In total, 75 school principals and 586 teachers participated in the survey study. Because study hypotheses describe relationships between variables from two levels of analysis (school/principal and teacher), hierarchical linear modeling was used as an analysis method.	The authors found that teachers' intentions to resist the organizational change were negatively related to their principals' openness to change values and transformational leadership behaviors, and positively related to their principals' dispositional resistance to change. Furthermore, principals' transformational leadership behaviors moderated the relationship between teachers' dispositional resistance and intentions to resist the change.	2
Battilana ym. (2010)*	This paper bridges the leadership and organizational change literatures by exploring the relationship between managers' leadership competencies (namely, their effectiveness at person-oriented and task-oriented behaviors) and the likelihood that they will emphasize the differ-	Data was collected from 89 clinical managers in 77 different organizations at the United Kingdom National Health Service. A telephone survey was administered to collect information about how a two-week strategic leadership executive education program participants had implemented their change projects.	This study yields two important findings of note, (1) leaders who are more effective at task-oriented behaviors are more likely to focus on both the mobilizing and evaluating activities associated with planned organizational change implementation (than other leaders), and (2) leaders who are more effective at person-oriented behaviors are more likely to focus on the communicating activities of planned organizational change	2

	ent activities involved in planned organizational change implementation (namely, communicating the need for change, mobilizing others to support the change, and evaluating the change implementation).		implementation (than other leaders).	
Levay (2010)	This study explores whether, and if so, how, charismatic leadership can also act in opposition to change.	This paper reports on two historical, qualitative case studies of charismatic leadership in an organizational setting at a Scandinavian university hospital. Data triangulation, meaning the use and systematic comparison of data from different sources, i.e., personal semi-structured interviews (n=39) from nurses, doctors, physicians and anesthesiologists, two group interviews, seven observations, and several different types of written sources, such as archival data, secondary literature, and opinion articles.	Charismatic leaders are not always agents of change. They can also act in resistance to change and in defense of the status quo. The analysis indicates that the influence processes involved are basically the same as in charismatic leadership in general. It suggests that impending change can challenge the interests and values of established groups and thus create a crisis that stimulates the formation of charisma in opposition to change.	2
Michaelis, Stegmaier & Sonntag (2010)	The purpose of this paper is to provide a deeper understanding of how transformational leadership relates to followers' innovation implementation behavior, the psychological mechanisms of this relationship, and the role of individual perceptions of climate for initiative.	Perceptual data were collected from 198 employees in lower and middle management positions of a multinational automotive corporation. Relationships were tested using hierarchical regression analysis.	Results demonstrate that transformational leadership was strongly related to followers' innovation implementation behavior and that the nature of this relationship was moderated by followers' levels of perceived climate for initiative. Additionally, commitment to change fully mediated the relationship between transformational leadership and followers' innovation implementation behavior.	1
Gilley, Gilley, & McMillan (2009)	This study explores the behaviors associated with leadership effectiveness in driving change. The purpose of this study is twofold. First, the authors investigated whether managers effectively implement change in their organizations, based on the perceptions of their subordinates. Second, the authors asked the frequency with which managers exhibit skills and behaviors associated with effective change implementation.	The data was collected by survey from 513 students in master's (MBA and organization development) and PhD (organization development) programs at three four-year universities. Two universities were public and one was private. Data was analyzed by descriptive statistics, between subject correlations for all variables and multiple regression analysis.	The findings confirm previous research that identifies change effectiveness skills, while isolating the specific leader behaviors deemed most valuable to implementing change: motivation and communication.	0
Gilley, McMillan & Gilley (2009)*	In this study, the authors examine behaviors associated with leadership effectiveness in driving	The survey instrument was given to students in MBA and organizational development (OD) master's and PhD programs at three 4-	Results indicate that specific leader behaviors—the ability to motivate, communicate, and build teams—are predictors of successful implementation of organizational change.	1

	change. To determine whether behaviors do predict leader effectiveness in implementing change, we designed a study with a twofold purpose. First, the authors explored whether leaders effectively implement change in their organizations from the perspective of employees. Second, the authors investigated the frequency with which leaders exhibit skills and behaviors associated with successful organizational change.	year universities (two public and one private) over 3 years (six semesters). The sample size for the survey population was 470, Data was analyzed by descriptive statistics, between subject correlations for all variables and multiple regression analysis.		
Higgs & Rowland (2009)*	This paper explores the literature on global organizations and change leadership. Building from this review, the paper presents the findings from a case study which explores the implementation of a global strategy within a large energy corporation.	Propositions were explored using a single-organization case study. Within this context the unit of analysis is an 'event' which, in this study, relates to a global organization's movement from an international to a global way of operating. The case-study organization is a major energy company which operates globally. Based on a review of nine interviews, internal communication documents, and employee attitude survey data. The transcripts were subsequently analyzed using coding frames developed from the relevant literature. Specifically, these related to: (1) Change approach, (2) Leadership style, (3) Global/local balance.	The authors found that change approaches which recognize the complexity of change combined with an involving and engaging leadership style tend to result in successful change implementation. In addition, the balancing of the global/local dilemma by leaders contributed notably to change success.	0
Hinduan ym. (2009)	This study assess the perceived leadership style of supervisors (transformational and transactional), as well as the job satisfaction, intention to leave, commitment to the change, and openness to change in employees. Affectivity of leaders was also examined.	Leaders from middle management positions (n=57) and followers (n=91) in a post-merger Indonesian bank completed questionnaires. Descriptive statistics and hierarchical regression analyses were conducted.	Transformational leadership was positively related to job satisfaction, particularly when employees demonstrated openness to change. Furthermore, leaders who experienced positive affect were most likely to demonstrate transformational leadership. This finding indicates that leadership styles that are regarded as effective in stable environments are also applicable soon after mergers, especially if employees conceptualize change as an opportunity for growth and advancement.	1
Lyons, Swindler & Offner (2009)*	The current study explored two important research questions: (1) what are the relevant predictors of change readiness for different personnel groups in a US mili-	The current study explored the concept of change leadership in a US military organization (US Air Force) that was undergoing extensive organizational changes. Participants' (n=395) leadership	Results indicated that change leadership from senior executives was most predictive of individuals' reported change readiness for military officers and civilian personnel. In addition to change leadership from senior executives, general leadership was also predic-	1

	tary context; and (2) is change readiness a valid predictor of behavioral intentions to support/resist an organizational change initiative?	perceptions, change readiness indices, and intentions to engage in the change were collected during an organizational web-based assessment. Spearman's correlation, ANAVAs and factor analytic techniques were used. A principle components and multiple regression analyses were conducted.	tive of change readiness for enlisted personnel. Both leadership and change readiness were significantly related to higher intentions to engage in the change initiative.	
Michaelis, Stegmaier & Sonntag (2009)	This study investigated the relationship between two aspects of leadership (charismatic leadership and trust in top management) and followers' innovation implementation behavior.	This questionnaire-based data were collected from 194 employees working in R&D teams of a multinational automotive company in Germany, which had introduced a new computer software within the nine months prior to this study. The data analyses was conducted utilizing structural equations modeling (AMOS 16.0).	Findings indicated that charismatic leadership and trust in top management were both positively related to innovation implementation behavior, controlling for followers' individual differences, management level, and department affiliation. The findings demonstrate that both relationships were mediated by followers' affective commitment to change.	1
Boerner & Düttschke (2008)	The aim of the study was to investigate charismatic leaders as a means to enhance followers' initiative-oriented behavior in hospitals. In the hospital context, two situational conditions have to be taken into accounts. The authors hypothesized that both employees' job autonomy and stress in the workplace will moderate the positive relationship between charismatic leadership and followers' initiative-oriented behavior.	Data for this study were collected from medical staff (n=543), mainly doctors and nurses, from six public and private German hospitals. In each hospital, the survey was supported by hospital management and by workers' representatives. The hypotheses were tested by conducting hierarchical regression analyses and interpreting main effects and interaction effects.	Charismatic leadership significantly predicted followers' initiative-oriented behavior. Moreover, the study confirmed the moderating effect of job autonomy. However, the moderating effect of followers' stress was not confirmed by the data.	1
Herold ym. (2008)*	In this study, the authors investigate the relationship between transformational and change leadership and followers' commitment to a particular change initiative as a function of the personal impact of the changes.	Data for this study were obtained from 343 employees in 30 organizations. The respondents were from a cross-section of organizations in the southeastern United States representing a wide variety of industry sectors. The most frequently reported industries were telecom, information technology (including IT consulting), engineering consulting, building and building products, and banking/financial services). Hierarchical linear modeling (HLM) was used to assess the hypothesized relationships.	Transformational leadership was found to be more strongly related to followers' change commitment than change-specific leadership practices, especially when the change had significant personal impact. For leaders who were not viewed as transformational, good change-management practices were found to be associated with higher levels of change commitment.	3
Wu, Neubert & Yi (2007)	The impact of supervisors' transformational leadership (TFL), informational and	A sample of 469 employees from a large Chinese [petroleum company] undergoing major [admin-	Results indicate that (a) TFL is negatively related to employee CAOC; (b) employee perceptions of group cohesion moderate the	1

	interpersonal justice, and group cohesion perceptions on employee cynicism about organizational change (CAOC) was investigated.	istrative] organizational change. Data were collected through survey administration a year after the changes began. A dimension-level confirmatory factor analysis (CFA), Cohen and Cohen's (1983) test of correlations and hierarchical regression analysis were conducted.	relationship between TFL and CAOC such that the higher the cohesion perceptions, the stronger the influence of TFL on employee CAOC; (c) the moderating effect of cohesion perceptions on the TFL–CAOC relationship is fully mediated by interpersonal justice; and (d) informational and interpersonal justice partially mediate the TFL–CAOC relationship.	
Groves (2006)	The purpose of this study was to delineate the relationships among leader emotional expressivity, visionary leadership, and leadership performance. This study set out to empirically investigate the direct effects of leader emotional expressivity on visionary leadership, as well as the moderating effect of leader emotional expressivity on the relationship between visionary leadership and organizational change magnitude.	Cross-sectional data from 108 senior organizational leaders and 325 of their direct followers were collected from 64 organizations across numerous industries. Leaders completed measures of emotional expressivity and organizational change magnitude, while followers provided ratings of visionary leadership, leadership effectiveness, and organizational change magnitude. Correlation, hierarchical regression, and moderation analyses were utilized to test the hypotheses.	Consistent with expectations, leader emotional expressivity was strongly related to visionary leadership, while leader emotional expressivity moderated the relationship between visionary leadership and organizational change magnitude. Visionary leaders with high emotional expressivity skills facilitated the greatest organizational changes in their respective organizations. These results indicate that visionary leadership behaviors alone may be inadequate for generating sufficient follower commitment to significant organizational changes, and that leaders must demonstrate genuine, emotional conviction if their articulation of a deficient status quo and inspiring vision are to produce work unit changes.	1
Kavanagh & Ashkanasy (2006)*	This study examined how leaders are perceived during a merger change process and explore the leadership qualities and styles which motivate acceptance of change by individuals.	This article reports a longitudinal study that examined mergers between three large multi-site public-sector organizations. Both qualitative (63 interviews) and quantitative (478 surveys) methods of analysis are used to examine the effect of leadership and change management strategies on acceptance of cultural change by individuals. ANOVA statistics for analysis of the interview questions in the qualitative study and regression analysis for quantitative study was conducted.	Findings indicate that in many cases the change that occurs as a result of a merger is imposed on the leaders themselves, and it is often the pace of change that inhibits the successful re-engineering of the culture. In this respect, the success or otherwise of any merger hinges on individual perceptions about the manner in which the process is handled and the direction in which the culture is moved. Communication and a transparent change process are important, as this will often determine not only how a leader will be regarded, but who will be regarded as a leader.	2
Bommer, Rich & Rubin (2005)	Specifically, strategies used by change implementers were operationalized as six transformational leader behaviors, and then hypothesized to influence employees' cynicism about organizational change (CAOC). A combination of social learning theory, and communication research served as the theoretical rationale to explain transformational leadership's hypothesized effects.	Using longitudinal survey on-site data collected in two waves, nine months apart, from 372 employees across all organizational levels at three privately owned manufacturing firms in the United States, this research is an empirical assessment of individual-level change within an organizational setting. ANOVA variance composition and a confirmatory model was conducted using LISREL 8.30.	As posited, transformational leader behaviors (TLB) generally were associated with lower employee CAOC. Further, the direction of causality was consistent in suggesting that the TLB reduced employee CAOC.	2

Higgs & Rowland (2005)*	Authors propose a typology of change approach and examine emerging thoughts from the change leadership literature. Combining these different streams of literature leads to three core research questions, which are: (1) What approach to change management is likely to be most effective in today's business environment? (2) What leadership behaviors tend to be associated with effective change management? And (3) Are leadership behaviors related to the underlying assumptions within different approaches to change?	These questions are explored using a case study methodology. The study involved seven (predominantly U.K. and other European) organizations and 40 leaders who provided 70 change stories, which were collected via semi-structured interviews with the study 'collaborators' being involved in a discussion of the interview agenda. The data was initially analyzed as qualitative content analysis of each change story and subsequently (following participant lines of inquiry) quantitatively using factor analysis and correlational analyses.	Both qualitative and quantitative data indicated that change approaches that were based on assumptions of linearity, were unsuccessful, whereas those built on assumptions of complexity were more successful. Approaches classified as emergent change were found to be the most successful. In examining leadership behaviors three broad categories emerged: (1) shaping behavior; (2) framing change; and (3) creating capacity. Analyses of the data indicated that leader-centric behaviors (shaping behavior) impaired change implementation.	1
Groves (2005)	The purpose of the present study is to test an integrated model of charismatic leadership consisting of leader characteristics and behaviors, follower attitudes, and contextual variables and address the limitations of charismatic leadership theory mentioned above. Furthermore, this study will assess the magnitude of organizational change as a key contextual variable that facilitates charismatic leadership.	A total of 433 respondents, both senior organizational leaders (n=108) and their direct followers (n=325) from 64 organizations participated in this survey based study. The organizations represent higher education, community development, government, health care, and other industries, and not-for-profit institutions. Confirmatory factor analyses, standard deviations, correlations and structural equation model were conducted.	Leader social control and emotional expressivity skills predicted charismatic leadership whereas follower openness to change mediated the relationship between charismatic leadership and leadership effectiveness. Surprisingly, organizational-change magnitude did not moderate the relationship between charismatic leadership and leadership effectiveness.	0
Wren & Dulewicz (2005)*	Two research questions are explored in this paper: What are the specific leader activities that contribute most to successful change in the Royal Air Force? And, what are the specific dimensions of leadership that contribute to successful change in the Royal Air Force? The results of a study into the part that leadership plays in successful change in the Royal Air Force (RAF) are presented.	The Leadership Dimensions questionnaire (n=36) was used to measure the dimensions of leadership and change contexts, and a 360° feedback questionnaire (n=90) gathered data on leader activities and the success of change programs. The sample population was senior management in the RAF with 360° feedback from colleagues. Hierarchies of the leader activities and dimensions of leadership are presented to identify the components that exert the strongest influence on the success of leading change in the RAF. Analysis was conducted using SPSS for Windows Version 12 and included frequency counts, correlations and factor analysis.	Managing resources, engaging communication and empowering were identified as the three dimensions that contribute most towards successful change; and 'creating a clear vision', 'adjusting the work culture to meet the long term needs of the change' and 'generating early successes' were the three leader activities that exhibited the strongest influence on success.	1



Yu, Leithwood & Jantzi (2002)	The effects of principals' transformational leadership practices on teachers' commitment to change are examined in this study in Hong Kong primary schools. Mediating variables in the study included school culture, strategies for change, school structure, and the school environment.	Data were collected using a two-part, 113 item survey, each part administered randomly to one half of the teachers in each sample school. The final achieved sample included 107 schools, 1.140 teachers for part one of the survey, and 952 teachers for part two. The sum of the two valid samples was 2.092. SPSSX was used to calculate means, standard deviations, percentages and correlation coefficients. All relationships among variables were examined using simple Pearson product correlations and linear regression analysis.	Results suggest strong significant effects of transformational leadership on mediating variables, and weak but significant effect on teachers' commitment to change. In comparison with other relevant evidence, it is suggested that the pattern of transformational leadership effects is similar in both North America and Hong Kong, but the magnitude of these effects is far less in Hong Kong.	1
Denis, Lamothe & Langley (2001)*	In this research, the authors aimed to contribute to the development of process theory on leadership and strategic change in pluralistic organizations. Central research question was: How can leaders achieve deliberate strategic change in organizations where strategic leadership roles are shared, objectives are divergent, and power is diffuse?	This research draws on 5 case studies in health care organizations. The case studies involve multiple data sources, including documents, interviews with managers, board members, professionals and employees (n=100), and observations of meetings (n=54). Approach is to provide a descriptive summary of each case in the form of a vignette accompanied. Each vignette begins with a description of the initial situation and leadership constellation and then presents the case history divided into phases. For each phase, authors describe the actions of the leadership team during each phase and then their substantive, symbolic, and political consequences.	The creation of a collective leadership group in which members play complementary roles appears critical in achieving change. However, collective leadership is fragile. Authors identify three levels of "coupling" between leaders, organization, and environment that need to be mobilized to permit change. Since it is difficult to maintain coupling at all levels simultaneously, change tends to proceed sporadically, driven by the effects of leaders' actions on their political positions. In particular, authors note the power of symbolic management tactics in generating momentum for change, and we describe the entropic process by which momentum is lost – as leaders find that the tactics required to implement substantive change result in a weakening of their political positions.	3
Denis, Langley & Cazale (1996)*	This study examined how leadership of strategic change can occur in organizations characterized by unclear goals and technology and by ambiguous authority. The case history describes the evolution of leadership roles during a period of radical change in which a general hospital acquires a university affiliation while moving towards a more integrated form of management. The study traces the tactics used by members of the leadership group to	This paper draws on a case study of a large public hospital. Extensive documentary records (minutes of management meetings, correspondence, reports, etc.) and retrospective interviews (n=16) with key participants including managers, physicians and boards members were the main sources of data used to construct the case history. Data analysis began with an attempt to conceptualize the beginning and end-points of the change process using Hinings and Greenwood's (1988) notion of organizational "archetypes". This approach posits that	It is suggested that strategic change in these organizations requires collaborative leadership involving constellations of actors playing distinct but tightly-knit roles. Yet, collaborative leadership is fragile and can easily disintegrate due to internal conflict or to discreditation associated with more unpopular (although potentially effective) change tactics. Thus, under ambiguity, radical transformations may tend to occur in a cyclical non-linear pattern with periods of substantive change alternating with periods of political interpretation.	3

	stimulate change, and the corresponding impact of these tactics on both the progress of change and on leadership roles themselves.	organizational characteristics tend to cluster together to form internally coherent configurations.		
Gioia ym. (1994)*	The central research question was: What processes are involved in developing and instilling new organizational realities during the initiation of strategic change?	This study employed an ethnographic and interpretative study in examining the initiation of a strategic change effort in a large, public university. Two distinct researcher perspectives were used: an “insider” perspective employing several informants along with an active participant-observer and an “outsider” perspective employing several researchers. The actor-observer used five primary sources of data: (1) his field notes, in the form of a diary and meeting summaries; (2) the tapes and transcripts of the SPTF meetings; (3) tapes of interviews with SPTF members and other important players (including top management team members) (the exact number of informants is not established); (4) all documentation relating to the actions of the task force; and (5) his own “self-debriefing” tapes consisting of reflections on the proceedings of the SPTF. The outside researchers had access to virtually all the same data. In addition, they also had tapes and notes from debriefing the actor-observer. In his analysis, the actor-observer used procedures based on the tenets of a grounded-theory approach (i.e. constant comparison and theoretical sampling). The two outside researchers did their initial coding independently of each other using techniques based on Miles and Huberman (1984).	The findings showed that sense-making and influence emerged as fundamental processes in the instigation of strategic change. Both processes were symbolically based and varied in directionality over the life of the task force (internally directed in the embryonic phases, and externally directed in the mature phases). Contrary to common wisdom, sense-making and influence emerged as frequently coincident, interdependent processes that were difficult to distinguish from each other. The discovery of the common symbolic base for sense-making and influence also indicated that symbols served both expressive and instrumental roles: suggesting that the accepted view of symbols as predominantly expressive devices does not present a complete picture of their dynamic nature. The use of symbolism also was shown simultaneously to reveal and conceal different aspects of the change process, thus providing task force members the means to circumvent resistance while accomplishing desired action. Symbols and metaphors thus facilitated both cognitive understanding and intended action in attempting to “re-institutionalize” a major public university via the strategic change process. Overall, the study suggests that efforts to stabilize an organizational system in flux from the systematic upheaval represented by strategic change can be understood as the symbolic interplay between sense-making and influence.	2
Gioia & Chittipeddi (1991)*	The central research question was: What is the nature of strategic change and the CEO’s role in instigating it?	This study employed an ethnographic/interpretative study in examining the initiation of a strategic change effort in a large, public university. On-site research ended 2,5 years later and was followed by a period of “distant observation” of outcomes and	The findings in this study suggest that the essential processes used during the instigation of the strategic change can be meaningfully described in terms of sense-making and sense-giving, i.e. as involving processes whereby the CEO and top management team first tried to figure out and ascribe meaning to strategy-relevant events, threats,	3

		<p>follow-up interviews with informants (the exact number of informants is not established). Both first- and second-order analyses were conducted. The first-order reporting takes the form of an ethnographic story that of the early stages of the strategic change effort. This narrative integrates the interpretations and experiences of the informants and the ethnographer. The second order analysis moves to a more theoretical level, wherein the data and first-order findings are examined for underlying explanatory dimensions.</p>	<p>opportunities, etc. (sense-making-for-self) and then to construct and disseminate a vision that stakeholders and constituents could be influenced to comprehend, accept, and act upon to initiate desire changes (sense-giving-for-others). Findings indicate that the initiation of the change evolved through four phases, which were labeled as Envisioning, Signaling, Re-Visioning, and Energizing. As a consequence of our revised perspective on strategic change initiation in terms of sense-making and sense-giving, a different view of the top management role during the beginning stages of change emerges. The CEO can be seen as architects, assimilators, and facilitators of strategic change.</p>	
--	--	--	---	--

- \*) Tähdellä merkityt lähteet on jäljitetty Fordin & Fordin (2012: 4) esittämien tietojen avulla.
- \*\*) JUFO-luokat ovat: 1 = perustaso, 2 = johtava taso, 3 = korkein taso. 0 = muissa akateemisissa tiedelehdissä julkaistut vertaisarvioidut artikkelit, jotka eivät sisälly JUFO-luokitukseen.

**Liite 2.** Viitatuimpia rationaalisia muutosjohtajuusmalleja

<b>Auktoriteetti</b>	<b>Muutosjohtajuuden vaiheet</b>	<b>Viittaukset (Google Scholar)</b>
Lewin (1951)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unfreezing</li> <li>2. Change</li> <li>3. Freezing</li> </ol>	15675
Kotter (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establishing a sense of urgency by relating external environmental realities to real and potential crises and opportunities facing an organization</li> <li>2. Forming a powerful coalition of individuals who embrace the need for change and who can rally others to support the effort</li> <li>3. Creating a vision to accomplish the desired end-result</li> <li>4. Communicating the vision through numerous communication channels</li> <li>5. Empowering others to act on the vision by changing structures, systems, policies, and procedures in ways that will facilitate implementation</li> <li>6. Planning for and creating short-term wins by publicizing success, thereby building momentum for continued change</li> <li>7. Consolidating improvements and changing other structures, systems, procedures, and policies that aren't consistent with the vision</li> <li>8. Institutionalizing the new approaches by publicizing the connection between the change effort and organizational success.</li> </ol>	8357
Kanter (1983)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problem definition</li> <li>2. Coalition building</li> <li>3. Mobilization</li> </ol>	6950
Schein (1969)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Initial contact with the client system</li> <li>2. Defining the relationship; formal contract, and psychological contract</li> <li>3. Selecting a setting and a method of work</li> <li>4. Data gathering and diagnosis</li> <li>5. Intervention</li> <li>6. Reducing involvement</li> <li>7. Termination</li> </ol>	2672
Kanter, Stein & Jick (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyze the organization and its need for change</li> <li>2. Create a shared vision and a common direction</li> <li>3. Separate from the past</li> <li>4. Create a sense of urgency</li> <li>5. Support a strong leader role</li> <li>6. Line up political sponsorship</li> <li>7. Craft an implementation plan</li> <li>8. Develop enabling structures</li> <li>9. Communicate, involve people and be honest</li> <li>10. Reinforce and institutional change</li> </ol>	1739
Kotter & Cohen (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increase urgency</li> <li>2. Build the guiding team</li> <li>3. Get the vision right</li> </ol>	1690

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Communicate for buy-in</li> <li>5. Empower action</li> <li>6. Create short term wins</li> <li>7. Don't let up</li> <li>8. Make change stick</li> </ol>	
Burke (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The prelaunch phase <ul style="list-style-type: none"> <li>– leader self-examination</li> <li>– gathering information from the external environment</li> <li>– establishing a need for change</li> <li>– providing clarity regarding vision and direction</li> </ul> </li> <li>2. The launch phase <ul style="list-style-type: none"> <li>– communication of the need for change</li> <li>– initiating key activities</li> <li>– dealing with resistance</li> </ul> </li> <li>3. Postlaunch phase <ul style="list-style-type: none"> <li>– multiple leverage</li> <li>– taking the heat</li> <li>– consistency</li> <li>– perseverance</li> <li>– repeating the message</li> </ul> </li> <li>4. Sustaining change <ul style="list-style-type: none"> <li>– dealing with unanticipated consequences</li> <li>– momentum</li> <li>– choosing successors</li> <li>– launching yet again new initiatives</li> </ul> </li> </ol>	1658
Beer, Eisenstat & Spector (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mobilize commitment to change through joint diagnosis of business problems</li> <li>2. Develop a shared vision of how to organize and manage for competitiveness</li> <li>3. Foster consensus for the new vision, competence to enact it, and cohesion to move it along</li> <li>4. Spread revitalization to all departments without pushing it from the top</li> <li>5. Institutionalize revitalization through formal policies, systems, and structures</li> <li>6. Monitor and adjust strategies in response to problems in the revitalization process</li> </ol>	1611
Beckhard & Harris (1987)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determining the need for change &amp; determining the degree of choice about whether to change</li> <li>2. Defining the desired future state: visions, missions, end states, midpoint goals</li> <li>3. Describing the present state</li> <li>4. Assessing the present in terms of the future to determine the work to be done</li> <li>5. Managing during the transition state</li> </ol>	1531
Lippitt, Watson & Westley (1958)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Development of a need for change</li> <li>2. Establishment of a change relationships</li> <li>3. Working toward change</li> <li>4. Generalization and stabilization of change</li> <li>5. Achieving a terminal relationship</li> </ol>	1081
Anderson & Ackerman Anderson (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepare to lead the change</li> <li>2. Create organizational vision, commitment, and capacity</li> </ol>	565

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Assess the situation to determine design requirements</li> <li>4. Designe the desired state</li> <li>5. Analyze the impact</li> <li>6. Plan and organize for implementation</li> <li>7. Implement the change</li> <li>8. Celebrate and integrate the new state</li> <li>9. Learn and course correct</li> </ol>	
Burke (1982)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entry</li> <li>2. Contract</li> <li>3. Diagnosis</li> <li>4. Feedback</li> <li>5. Planning</li> <li>6. Intervention</li> <li>7. Evaluation</li> </ol>	424
Judson (1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyzing and planning the change</li> <li>2. Communicating about the change</li> <li>3. Gaining acceptance of the required changes in behavior</li> <li>4. Making the initial transition</li> <li>1. Consolidation and follow-up</li> </ol>	353
Kolb & Frohman (1970)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scouting</li> <li>2. Entry</li> <li>3. Diagnosis</li> <li>4. Planning</li> <li>5. Action</li> <li>6. Evaluation</li> <li>7. Termination</li> </ol>	326
Hiatt (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Awareness</li> <li>2. Desire</li> <li>3. Knowledge</li> <li>4. Ability</li> <li>5. Reinforcement</li> </ol>	204
Bullock & Batten (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exploration</li> <li>2. Planning</li> <li>3. Action</li> <li>4. Integrating</li> </ol>	201
Armenakis, Harris & Field (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persuasive communication</li> <li>2. Active participation by those affected</li> <li>3. Human resource management practices</li> <li>4. Symbolic activities</li> <li>5. Diffusion practices</li> <li>6. Management of internal and external information</li> <li>7. Formal activities that demonstrate support for change initiatives</li> </ol>	290
Davis (1967)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problem awareness</li> <li>2. Problem identification</li> <li>3. Information gathering</li> <li>4. Solution generation</li> <li>5. Solution evaluation</li> <li>6. Decision</li> <li>7. Implementation</li> <li>8. Review</li> </ol>	89
Pendlebury, Grouard & Meston (1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Defining the vision</li> <li>2. Mobilising</li> </ol>	79

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Catalysing</li> <li>4. Steering</li> <li>5. Delivering</li> <li>6. Obtaining participation</li> <li>7. Handling the emotional dimension: overcoming resistance and mental blockages</li> <li>8. Handling the power issues</li> <li>9. Training and coaching</li> <li>10. Communicating actively</li> </ol>	
Kirkpatrick (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determining the need or desire for change</li> <li>2. Preparing tentative plans</li> <li>3. Analyzing probable reactions</li> <li>4. Making a final decision</li> <li>5. Establishing a timetable</li> <li>6. Communicating the change</li> <li>7. Implementing the change</li> </ol>	41
Hussey (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envisioning</li> <li>2. Activating</li> <li>3. Supporting</li> <li>4. Installing</li> <li>5. Ensuring</li> <li>6. Recognizing</li> </ol>	14
Cooke & Coughlan (1979)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluation</li> <li>2. Solution generation</li> <li>3. Internal diffusion</li> <li>4. Legitimation</li> <li>5. Adoption</li> <li>6. Implementation</li> <li>7. Routinization</li> </ol>	16
Walton (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosis</li> <li>2. Clarifying and coalition building</li> <li>3. Action</li> <li>4. Consolidation and refinement</li> <li>5. Sustaining</li> </ol>	6

*Taulukon lähteet on jäljitetty osittain Bullockin ja Battenin (1987: 402–405), Kanterin, Steinin ja Jickin (1992: 376) sekä Hildénin (2004: 69–70) esittämien tietojen avulla. Viittausten määrät laskettu Google Scholarilla 5.–6.12.2016.*

**Liite 3.** Viitatuimpia tyyliteoreettisia johtajuusmalleja

Auktoriteetti	Johtajuuskäyttämisen ulottuvuudet	Viittaukset (Google Scholar)
Likert (1961)	Job centered versus employee centered Exploitative authoritative versus benevolent authoritative versus consultative versus participative group	6966
Lewin, Lippitt & White (1939)	Authoritarian versus democratic versus laissez-faire	4871
Stogdill & Coons (1957)	Initiating structure versus consideration	1284
Tannbaum & Schmidt (1958)	Boss-centered versus subordinate-centered	971
Lewin & Lippitt (1938)	Autocracy versus democracy	643
Blake & Mouton (1964)	Concern for production versus concern for people	716
Ekvall & Arvonen (1991)	Production-centered versus employee-centered versus change-centered	338
Kahn & Katz (1952)	Production orientation versus employee orientation	330
Bales (1957)	Task leaders versus social leader	Ei löydy Google Scholarilla

*Viittausten määrät laskettu Google Scholarilla 25.9.2017.*



## Liite 4. Viitatuimpia neokarismaattisia johtajuusmalleja

Auktoriteetti	Johtajuuskäyttämisen ulottuvuudet	Viittaukset (Google Scholar)
Bass (1985)	I Transformational leadership <ul style="list-style-type: none"> <li>– Charisma</li> <li>– Inspiration</li> <li>– Individualized consideration</li> <li>– Intellectual stimulation</li> </ul> II Transactional leadership <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contingent reward</li> <li>– Management by exception (active)</li> <li>– Management by exception (passive)</li> <li>– Laissez-faire</li> </ul>	15820
Kouzes & Posner (1987)	I Challenging the process <ul style="list-style-type: none"> <li>– Search for opportunities: confronting and changing status quo</li> <li>– Experiment and take risks: learning from mistakes and successes</li> </ul> II Inspiring a shared vision <ul style="list-style-type: none"> <li>– Envisioning the future: imagining ideal scenarios</li> <li>– Enlist others: attracting people to common purpose</li> </ul> III Enabling others to act <ul style="list-style-type: none"> <li>– Foster collaboration: getting people to work together</li> <li>– Strengthen others: sharing power and information</li> </ul> IV Modeling the way <ul style="list-style-type: none"> <li>– Set the example: leading by doing</li> <li>– Plan small wins: building commitment to action</li> </ul> V Encouraging the heart <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recognize individual contribution: linking rewards with performance</li> <li>– Celebrate accomplishments: valuing the victories</li> </ul>	9992
Bennis & Nanus (1985)	I Attention through vision II Meaning through communication III Trust through positioning IV The deployment of self through the Wallenda factor	8133
Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)	I Articulating a vision II Providing an appropriate model III Fostering the acceptance of group goals IV High performance expectations V Individualized support VI Intellectual stimulation	4639
Conger & Kanungo (1988)	I Charisma and sensitivity to the environmental context II Charisma and the future vision <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formulating the vision</li> <li>– Articulating the vision</li> </ul> III Achieving the vision	4037
Shamir, House & Arthur (1993)	I Providing ideological explanations II Emphasizing collective identities III Reference to history IV Reference to follower's worth and efficacy V Reference to collective efficacy VI Expressing confidence in follower	3244
House (1977)	I Goal articulation II Role modeling III Personal image building	2744

	IV Demonstration of confidence and high expectations for followers V Motive arousal behaviors	
Tichy & DeVanna (1990, alkup. 1986)	I Recognizing the need for revitalization <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organizational dynamics (need for transformation): felt need for change, resistance to change &amp; avoiding the quick-fix</li> <li>– Individual dynamics (endings): disengage from past, disidentify with past &amp; deal with disenchantment</li> </ul> II Creating a new vision <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organizational dynamics (a motivating vision): create a vision &amp; mobilize commitment</li> <li>– Individual dynamics (transitions): death and re-birth process &amp; perspective on both endings and new beginnings</li> </ul> III Institutionalizing change <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organizational dynamics (social architecture): creative destruction, reweaving the social fabric &amp; motivating people</li> <li>– Individual dynamics (new beginnings): inner realignment, new scripts &amp; new energy</li> </ul>	2663
Conger & Kanungo (1998)	I Strategic vision and articulation II Sensitivity to the environment III Sensitivity to member needs IV Personal risk V Unconventional behavior	2086
House & Shamir (1993)	I Visionary behavior II Image building III Empowering behaviors IV Risk taking and self-sacrificial behavior V Intellectual stimulation VI Supportive leader behavior VII Adaptive behavior	900
Nadler & Tushman (1990)	I Charismatic leader <ul style="list-style-type: none"> <li>– Envisioning</li> <li>– Energizing</li> <li>– Enabling</li> </ul> II Instrumental leadership <ul style="list-style-type: none"> <li>– Structuring</li> <li>– Controlling</li> <li>– Rewarding</li> </ul> III Institutional leadership <ul style="list-style-type: none"> <li>– Leveraging the senior team</li> <li>– Broadening senior management</li> <li>– Developing leadership in the organizations</li> </ul>	750
Rafferty & Griffin (2004)	I Vision II Inspirational communication III Supportive leadership IV Intellectual stimulation V Personal recognition	689
Sashkin (1988)	I Focusing attention II Communicating personally III Demonstrating trustworthiness IV Displaying respect V Taking risks	639

Downton (1973)	I Transactional leadership II Charismatic leadership III Inspirational leadership	594
Conger & Kanungo (1994)	I Vision and articulation II Environmental sensitivity III Unconventional behavior IV Personal risk V Sensitivity to member needs VI Does not maintain status quo	478
Tichy & Ulrich (1984)	I Develop a vision II Mobilize employees to accept and work toward achieving the new vision III Institutionalize the needed changes	403
Burns (1978)	I Transactional leadership II Transforming leadership	254

*Taulukon lähteet on jäljitetty osittain Antonakis (2012: 260–274) esittämien tietojen avulla. Viittausten määrät laskettu Google Scholarilla 6.12.2016.*

**Liite 5.** Saatekirje

Muutoksesta on tullut pysyvä osa työelämää. Jatkuvien muutosten hallinta on huomattava haaste koko työyhteisölle, sillä muutokset toteutetaan tavallisesti oman päivittäisen työn ohessa ilman niille varattua erillistä aikaa ja lisäapua. Tulevaisuudessa esimiehet joutuvat miettimään aivan uudelta pohjalta, miten henkilöstön osaamista ja jaksamista ylläpidetään jatkuvassa muutoksessa. Esimiehen rooli on muuttumassa lisääntyvässä määrin työyhteisön muutoksen tukijaksi, minkä vuoksi esimiehet tarvitsevat kiireellisesti apua muutosprosessien läpiviemiseen omassa työyhteisössään.

Osallistumalla Muutosjohtaminen esimiestyössä -väitöskirjatutkimukseen autat löytämään tärkeää tietoa lähiesimiesten muutosjohtamistaitojen kehittämisen tueksi. Sekä esimiesten että yhtäältä muun henkilöstön näkemykset hyvästä esimiestoiminnasta muutostilanteessa ovat arvokkaita tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään esimieskoulutuksessa sekä työyhteisöjen muutosvalmennuksessa.

**Kyselyyn voi osallistua xx.xx.xxxx mennessä.** Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään anonymieina, jolloin yksittäisten vastaajien henkilöllisyys tai organisaatio ei ole tunnistettavissa. Aikaa lomakkeen täyttämiseen kuluu noin 15 minuuttia.

Tutkimuksen laatijana toimii KTM, HTM Marianne Laurila ja ohjaajana professori Riitta Viitala Vaasan yliopistosta. Tulokset julkaistaan osana tutkimuksen laatijan väitöskirjatyötä *Acta Wasaensia* tutkimussarjassa. Halutessasi tutkimusraportti toimitetaan Sinulle myös henkilökohtaisesti sähköpostitse.

Yhteistyöstä kiittäen,

Marianne Laurila

Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö

## Liite 6. E-kyselylomake tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa

## VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

\* Sukupuolesi

\* Syntymävuotesi

\* Koulutuksesi (valitse vain korkein)

\* Ammattinimikkeesi

\* Virka/työsuhteesi tällä hetkellä

\* Työskentelyaikasi nykyisen työnantajasi palveluksessa (vuotta)

---

## MUUTOSTILANTEIDEN KUVAUS

Minkälaisia muutoksia työpaikallasi on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana?

fuusio

strategian muutos

johdon vaihtuminen

organisaatorakenteen muutos

toimintaprosessien muutos

toimintojen ulkoistaminen

tietojärjestelmän muutos

asiakasryhmien muuttuminen

palveluiden muuttuminen

henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin

henkilöstön irtisanomiset

henkilöstön lomauttamiset

muita suurehkoja organisaatiomuutoksia, mitä?

Mikä on muuttunut omassa työssäsi viimeisen kolmen vuoden aikana?

esimiehen vaihtuminen

työkaverien vaihtuminen

työtehtävien vaihtuminen

työtehtävien monipuolistuminen

työtehtävien yksinkertaistuminen

työmäärän lisääntyminen

työmäärän vähentyminen

työajan muuttuminen

työn seurannan ja tulosten laskennan lisääntyminen

työpisteen muuttuminen

osaamisvaatimusten muuttuminen

muita muutoksia, mitä?

\* Minkälaisia muutosten vaikutukset ovat olleet omalta kannaltasi?

\* Kuinka aktiivisesti olet osallistunut muutosten suunnitteluun viimeisen kolmen vuoden aikana?

\* Ovatko mahdollisuutesi vaikuttaa muutosten suunnitteluun olleet mielestäsi riittäviä?

Jos koet vaikutusmahdollisuutesi puutteelliseksi, niin mihin asioihin toivoisit voivasi vaikuttaa enemmän?

\* Työkenteletkö esimiestehtävissä?

alaisten lukumäärä

## KYSYMYKSET ESIMIEHILLE

Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita ja ongelmakohtia muutosten läpiviemisessä?

Mikä on käsittääksesi oma roolisi esimiehenä muutostilanteessa? Mitä sinun tulisi tehdä toimiaksesi hyvin ja edistääksesi muutoksen läpivientä?

Minkälaista tukea alaisesi odottavat sinulta muutostilanteessa? Miten voisit auttaa heitä selviytymään paremmin tulevilla muutoksissa?

Minkälaista tukea toivoisit saavasi muutostilanteessa? Mikä auttaisi sinua selviytymään paremmin tulevilla muutoksissa?

\*\*\*\*\*

## KYSYMYKSET MUULLE HENKILÖSTÖLLE

Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita ja ongelmakohtia muutosten läpiviemisessä?

Mikä on käsittääksesi esimiehen rooli muutostilanteessa? Mitä hänen tulisi tehdä toimiakseen hyvin ja edistääkseen muutoksen läpivientä?

Minkälaista tukea toivoisit saavasi muutostilanteessa? Mikä auttaisi sinua selviytymään paremmin tulevilla muutoksissa?

\*\*\*\*\*

## Liite 7. E-kyselylomake tiedonkeruun toisessa vaiheessa

## Vastaajan taustatiedot

\* Sukupuolesi

\* Syntymävuotesi

\* Koulutuksesi (valitse korkein)

\* Ammattinimikkeesi

\* Asemasi

Alaistesi lukumäärä, jos toimit esimiesasemassa

\* Työsuhteesi muoto

\* Työskentelyaikasi nykyisen työnantajasi palveluksessa (vuotta)

## Muutostilanteen kuvaus

Minkälaisia muutoksia työpaikallasi on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana?

- fuusio
- strategian muutos
- johdon vaihtuminen
- organisaatorakenteen muutos
- toimintaprosessien muutos
- toimintojen ulkoistaminen
- tietojärjestelmän muutos
- asiakasryhmien muuttuminen
- palveluiden muuttuminen
- henkilöstön siirrot toisiin tehtäviin
- henkilöstön irtisanomiset
- henkilöstön lomauttamiset

Muita suurehkoja organisaatiomuutoksia, mitä?

Mikä työpaikallasi viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneista muutoksista on ollut Sinulle henkilökohtaisesti merkittävin, miksi? Kuvaile tilannetta lyhyesti.

Mikä on muuttunut omassa työssäsi viimeisen kolmen vuoden aikana?

- esimiehen vaihtuminen
- työkaverien vaihtuminen
- työtehtävien vaihtuminen
- työtehtävien monipuolistuminen
- työtehtävien yksinkertaistuminen
- työmäärän lisääntyminen
- työmäärän vähentyminen
- työajan muuttuminen
- työn seurannan ja tulosten laskennan lisääntyminen
- työpisteen muuttuminen
- osaamisvaatimusten muuttuminen

muita muutoksia, mitä?

\* Minkälaisia muutoksen vaikutukset olivat omalta kannaltasi? --Valitse tästä--

\* Kuinka aktiivisesti osallistuit muutoksen suunnitteluun? --Valitse tästä--

\* Olivatko mahdollisuutesi vaikuttaa muutoksen suunnitteluun mielestäsi riittäviä? --Valitse tästä--

Jos koit vaikutusmahdollisuutesi puutteelliseksi, niin mihin asioihin olisit halunnut vaikuttaa enemmän?

\* Jatka seuraavasta valikosta sen mukaan toimitko esimiesasemassa --Valitse tästä--

## Kysymykset esimiehille

**Minkälaisia haasteita ja vaikeuksia kuvaamassasi muutoksessa esiintyi?**

**Entä mitkä asiat vastaavasti edistivät ja helpottivat muutoksen läpivientiä?**

**Mitkä olivat mielestäsi tärkeimpiä tehtäviäsi ja roolejasi esimiehenä kyseisessä muutoksessa? Miten tuit alaisiasi muutoksen aikana?**

**Minkälaista tukea haluaisit antaa alaisillesi enemmän vastaavissa muutostilanteissa?**

**Minkälaisia tunteita ja ajatuksia muutos herätti työyhteisössäsi? Miten huomioit esimiehenä alaistesi tunteet ja rohkaisit heitä muutoksen aikana?**

**Minkälaisia tunteita ja ajatuksia muutos herätti Sinussa? Minkälaista tukea toivoisit itse saavasi vastaavissa muutostilanteissa?**

\*\*\*\*\*



## Kysymykset muulle henkilöstölle

**Minkälaisia haasteita ja vaikeuksia kuvaamassasi muutoksessa esiintyi?**

**Entä mitkä asiat vastaavasti edistivät ja helpottivat muutoksen läpivientä?**

**Mitkä olivat mielestäsi esimiehesi tärkeimpiä tehtäviä ja rooleja kyseisessä muutoksessa? Minkälaista tukea sait häneltä muutoksen aikana?**

**Minkälaisia tunteita ja ajatuksia muutos herätti Sinussa? Miten esimiehesi huomioi tunteesi ja rohkaisi Sinua muutoksen aikana?**

**Minkälaista tukea haluaisit saada esimieheltäsi enemmän vastaavissa muutostilanteissa?**

\*\*\*\*\*

**Liite 8.** Esimerkkejä merkitysyksiköiden ja teemojen muodostamisesta

Teema	Merkitysyksikkö
1. Tavoitteiden asettaminen	”Saada riittävän selkeä visio johdolta, jotta pystyy itse mieltämään suunnan ja tavoitteet. Ja edelleen sisäistää itse tavoitteet mihin ollaan menossa, jotta pystyy ne markkinoimaan alaisille riittävän hyvin. Minun tulee tietää visio ja tavoitetila ja riittävän useasti informoida alaisia siitä mihin ollaan menossa. Esimiehen rooli on olla suodattimena, pureskella tieto omaa yksikköä koskevissa asioissa pienempiin osiin.” (SA <sup>26E</sup> )
2. Ajankäytön hallitseminen	”Jonkinlainen suunnitelma muutoksen aikataulusta.” (SA <sup>18H</sup> ) ”Jatkuvat säästöpainet johtavat resurssien vähenemiseen, kiireen lisääntymiseen ja oman ajankäytön hallinnan vähentymiseen ilman, että tähän voi itse vaikuttaa. (...) Tarkka etukäteissuunnittelu, jotta vähenevien resurssien kanssa tullaan toimeen.” (SA <sup>126H</sup> )
3. Työ- ja vastuujaoon selkeyttäminen	”Roolijako selkeä, kuka tekee mitäkin. Johtosuhteet sekä päätösten tekijöiden asema oltava selkeät.” (JH15H)
4. Koulutuksen järjestäminen	”Jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa henkilöstön koulutus jää liian vähälle tai sitä ei ole ollenkaan. (...) Esimiehen pitäisi aktiivisesti pyrkiä järjestämään koulutusta ja tiedottaa mahdollisuuksien mukaan asioista kootusti. Annetun koulutuksen määrää tulisi lisätä. Tietojärjestelmät muuttuvat koko ajan, mutta koulutusta ei aina saa. Asioita joutuu usein itse opiskelemaan yrityksen ja erehdyksen kautta, mikä lisää virheiden määrää ja työtaakkaa.” (JH29H)
5. Perehdyttäminen ja opastaminen	”Pitäisi huolehtia, että väkeä on riittävästi, perehdytettyinä/ perehdytys ei ole ajan tasalla muutenkaan. (...) perehdytys, ovat tärkeitä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä.” (SA <sup>130H</sup> ) ”(...) heikko opastus/perehdytys uusiin tehtäviin, muuttuneisiin toimenkuviin tai prosesseihin.” (SA <sup>122H</sup> )
6. Ajan tasalla pitäminen	”Aina muutoksista ilmoittaminen mielellään henkilökohtaisesti. Johdon avoin informointi työntekijöille koko ajan missä mennään ja mitä on odotettavissa.” (SA135E) ”Pitää työntekijät ajan tasalla. (...) infoa tilanteiden muutoksista.” (RV5H) ”Asioiden käytännön selvittäminen työyhteisössä työntekijöille, kertoa heille selkeästi suomenkielellä mistä on kysymys. (...) Seisoiden tukena ja selvittää missä mennään kussakin tilanteessa, ettei olisi epätietoisuutta turhaan.” (SA28E)
7. Palautteen kerääminen	”Kysellä mikä on hyvää ja mikä on mennyt huonommaksi.” (SA <sup>133H</sup> ) ”Oma roolini on arvioida muutoksen tuomat haitat/edut omassa yksikössäni ja viestittää siitä eteenpäin. (...) Muutoksen tuomia asioita täytyy seurata ja niistä täytyy viestiä, jos niistä on todellista haittaa potilaalle tai yksikön toiminnan sujuvuudelle.” (SA <sup>121E</sup> )
8. Virheiden korjaaminen	”Vaikka kuinka hyvin etukäteen muutosta suunnitellaan, aina löytyy jotain joka ei käytännössä toimi ja se korjataan jälkeensä. (...) muutokset hyvin suunnitellut, vähemmän virhetilanteita alkuvai-

	<p>heessa.” (SA<sup>11H</sup>)</p> <p>”Mahdollisesti kokeilu-aika, jonka perusteella tehdään fiilausta suunnitelmiin tai toimitaan entisen paremman toimintamallin mukaisesti. Tietysti jos muutos toimii, niin jatketaan heti uudella tavalla.” (SA<sup>139H</sup>)</p>
9. Palautteen antaminen	”Palautetta tulisi saada säännöllisesti.” (SA <sup>16H</sup> )
10. Vastuun delegoiminen	”Osata etsiä muutosagentit omasta väestä, ne henkilöt, jotka puhuvat muutoksen puolesta ja kantavat ”soihtua”, silloinkin kun itse et ole paikalla. Osata löytää nämä ihmiset ja delegoida sopivassa määrin vapautta ja vastuuta muutoksen ajamiseen.” (SA <sup>144E</sup> )
11. Mielipiteiden kuunteleminen	<p>”Kuunnella alaitenkin mielipiteitä, järjestää tilaisuuksia missä henkilökunnalla mahdollisuus tuoda omia asioita esille.” (SA<sup>145H</sup>)</p> <p>”Kuunnella alaisia. Ottaa vastaan ideoita ja kysymyksiä. (...) Että saisin itse vaikuttaa asiaan tai, että ainakin minun mielipidettä kysytään.” (JH3H)</p>
12. Näkemysten eteenpäin välittäminen ja yhteensovittaminen	<p>”Toivoisin esimiehen kuuntelevan työtäni ja muiden kanssa tekemääni yhteistyötä koskevia ideoita tai pulmia, välittävän niitä eteenpäin ja tekevän niille jotain, mitä hänen asemassaan olisi mahdollista.” (SA<sup>130H</sup>)</p> <p>”Mielestäni esimiehen tärkein rooli muutoksessa oli toimia ns. välimiehenä ylemmän portaan ja työntekijäportaan välissä ja sovitella molempien intressejä yhteen.” (RV26H)</p>
13. Vaihtoehtoista keskusteleminen	<p>”Saada henkilöstö osallistumaan kattavasti muutoksen suunnitteluun. (...) Pitäisi saada alaiset aktiivisesti miettimään muutosvaihtoehtoja, jotta sieltä löydettäisiin paras vaihtoehto ja kaikki kokisivat saaneensa osallistua muutoksen suunnitteluun ja mielipiteensä ilmaisuun.” (JH5E)</p> <p>”Muutostilanteen yhdessä läpikäyminen ennen aloitusta. Mahdollisesti myös tiimikohtaisesti keskustelua, miten se tulee toimimaan käytännössä eri tilanteissa.” (SA<sup>116H</sup>)</p>
14. Tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kohteileminen	”(...) oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Henkilöstön kuuleminen oikeasti eikä vain siten, että asia näyttää siltä. Henkilöstön mukaan ottaminen ja kuunteleminen päätöksenteossa. Kaikkien osapuolien tasapuolinen kohtelu ja kuuntelu erittäin tärkeää.” (SA <sup>114H</sup> )
15. Muutostarpeen perusteileminen	<p>”Esimies on avainasemassa muutoksen ”markkinoinnissa” eli riittävän aikaisin informoidaan kaikkia työntekijöitä joita muutos koskee. Kerrotaan myös muutoksen syistä ja seurauksista.” (SA<sup>14H</sup>)</p> <p>”Tarvitaan hyviä perusteluja siitä, miksi jokin asia pitää muuttaa. Olen itse innostunut muutosasioista. Perustelen riittävän hyvin muutostarpeen ja ne hyödyt, mitä sillä voidaan saavuttaa. (...) Haluan myös itse hyvät perustelut muutoksen tarpeellisuudesta ja hyödyistä entiseen toimintaan verrattuna.” (SA<sup>19E</sup>)</p>
16. Henkilökohtaisen merkityksen antaminen	”Suurin haaste työyhteisössä, jossa työ on työvoimavaltaista, on niiden työntekijöiden motivointi, joita muutos eniten koskee. Viestintää ei koskaan ole liikaa ja siinä koetaan usein epäonnistumisia muutosten yhteydessä. Muutoksen perustelut ja syyt, miksi muutos

	<p>on tehtävä ja miten se parantaa yhteisön toimintaa on usein tuotu esiin vajavaisesti. Yksittäisen henkilön näkökulmasta suurten linjojen esittely ei välttämättä anna perusteluja miksi juuri minun työtehtäväni on tarpeeton tai sitä pitää muuttaa. (...) Muutoksen perusteleminen niin, että jokainen ymmärtää sen tarpeen.” (JH17E)</p> <p>”Saada työntekijä tuntemaan tekemänsä työn merkitykselliseksi yksiköiden suurentuessa. Pienemmässä työyhteisössä omalla tekemisellä tuntui olevan enemmän merkitystä kokonaisuuden ja tavoiteltavien päämäärien kannalta. Nykyään ollaan vaan suuren laitoksen pelinappuloita ja joku saattaa jäädä arvuuttelemaan oman työnsä merkitystä työn perimmäisen päämäärän saavuttamisessa. Jolla taas suora vaikutus työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. (Ehkäpä kyyninen vastaus tunteesta kuinka ylempää laitoksen tasolta omaa työtä arvostetaan tällä hetkellä, mutta rehellisyys maan perii.” (JH43H)</p>
17. Muutosmyönteisesti suhtautuminen	<p>”Tärkeää olla joukkojensa edessä viemässä muutosta eteenpäin. Pitää itse uskoa, että muutoksella saavutetaan jotain parempaa ja pystyä myös se visioimaan henkilökunnalle.” (SA<sup>1</sup>19E)</p> <p>”Suhtautumalla mahdollisimman myönteisesti tulevaan. Esimiehen rooli ja suhtautuminen on muutostilanteessa tärkeä, koska alaiset vetävät siitä omat johtopäätöksensä tulevasta. Positiivisella, mutta realistisella asenteella pääsee pitkälle.” (JH2E)</p>
18. Muutokseen sitoutuminen	<p>”Olla arjen työssä ja muutoksessa mukana. Tärkeää on osoittaa oma sitoutuminen.” (SA<sup>2</sup>7E)</p>
19. Uskon valaminen	<p>”Yritän valaa uskoa, että tulevaisuudessakin voi pärjätä ja jaksaa!” (JH45E)</p>
20. Tunnustuksen antaminen	<p>”(…) tunnustusta tehdystä työstä. Onnistuneesti läpi viedyistä muutoksista muistuttaminen ja keskustelu siitä, miten se tehtiin, luo positiivista ilmapiiriä työyhteisöön – vaikeuksien kautta voittoon on ennenkin menty.” (SA<sup>1</sup>44E)</p>
21. Yhteishengen vahvistaminen	<p>”Tärkeää heittäytyä ja uskaltaa uuteen, sillä kyllä ne tuovat hyviä asioita jokaiselle työntekijälle! Esimiehen tulee olla kannustaja ja tsemppaaja. Positiivinen ihminen, jotta muutospaineissa kaikki jaksavat puhaltaa yhteen hiileen.” (SA<sup>1</sup>43H)</p>
22. Erilaisten tunnereaktioiden huomiointi	<p>”Tukea alaisiaan muutoksessa, huomioida erilaiset persoonallisuudet, kaikki eivät reagoi muutoksiin samalla tavalla.” (SA<sup>1</sup>23H)</p>
23. Muutosvastarinnan hyväksyminen	<p>”Muutosvastarinnan hyväksyminen on tärkeä osa muutosta ja pitää ymmärtää sen kuuluvan asiaan.” (SA<sup>1</sup>7E)</p>
24. Huolien kuunteleminen	<p>”Voin auttaa heitä kuuntelemalla heidän ahdistustaan ja huoliaan (...)” (SA<sup>1</sup>46E)</p> <p>”Kuuntelin heidän huolensa ja purkauksensa ja pyrin löytämään niihin ratkaisut.” (RV25E)</p>
25. Empatian ilmaiseminen	<p>”Tarvittaisiin myös esimiehiä, joilla on halu nähdä asioita työntekijän kannalta, eli työntekijän joka on yleensä myös puoliso ja perheen isä/äiti eikä vain pelinappulana oleva mosuri työmaalla.” (JH48H)</p>

26. Huumorin käyttäminen	”Muutos herätti lähinnä lievää ärsytystä ja huvittuneisuutta, koska monet asiat olisi voitu tehdä paljon järkevämmiin ja niistä aiheutui aivan turhaan vaivaa jokapäiväiseen työhön. Esimies suhtautui asioihin yleensä hyvällä huumorilla, mutta huomattaessaan jonkun asian vaivaavan enemmän, hän osasi ottaa huolet myös erittäin tosissaan.” (RV26H)
27. Huolenpidon osoittaminen	”Huolenpidon osoittamista omasta väestä, aitoutta, (...) jaksamisesta huolehtimisesta, huomatuksi tulemista (konkreettisesti kysymällä ”mitä kuuluu” ja kuuntelemalla mitä kerrotaan sekä reagoimalla siihen).” (SA <sup>1</sup> 44E)
28. Aktiivinen läsnäoleminen	”Pyrin olemaan mahdollisimman hyvin alaisten saavutettavissa (...)” (RV25E) ”Minulta odotetaan mukana olemista, läsnäoloa (...)” (SA <sup>1</sup> 24E)
29. Rauhallinen keskusteleminen	”Turvallisuuden tunteen ja pysyvyyden ankkureiden luominen. Rauhallista keskusteluaikaa.” (RV1E) ”Alaisten pelko muutosta kohtaan. (...) Aikaa alaisten kanssa rauhalliseen keskusteluun ja pohdintaan. (...) Keskusteluaikaa.” (SA22E)